

Teambeloning binnen de BVE

een evaluatie-onderzoek
van de eerste experimenten

Mei 2003

mevr. dr. M. Vermeulen (IVA Tilburg)
mevr. drs. H. Wiersma (IVA Tilburg)

dhr. drs. H. van Hienen (Cinop)

Inhoudsopgave

pag.

1	Samenvatting	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Opzet van het experiment	1
1.3	Onderzoeksvragen en instrumenten	1
1.4	Beantwoording onderzoeksvragen	2
1.4.1	Wat zijn de effecten van de invoering van teambeloning?	2
1.4.2	Onder welke condities kunnen positieve effecten bereikt worden met teambeloning?	3
1.4.3	Wat zijn de belemmerende en de stimulerende factoren voor de invoering van teambeloning?	3
1.4.4	Welke verbeteringen kunnen worden aangebracht in het implementatietraject?	4
2	Inleiding	5
2.1	Aanleiding van dit rapport	5
2.2	Opzet van het experiment	6
2.2.1	Onderzoeksvragen	6
2.2.2	Onderzoeksinstrumenten	6
2.3	Theoretische achtergronden	7
2.3.1	Beloningsbeleid	7
2.3.2	Theoretische aannames en ideeën vooraf over teambeloning	9

3	Uitvoering experiment	11
3.1	Het implementatietraject	11
3.1	Stap 1 'Enthousiasmeren': introductie van het instrument teambeloning	12
3.2	Stap 2 'Werven'	13
3.3	Stap 3 'Contracteren'	14
3.3.1	Hoe ziet een contract er uit?	14
3.3.2	Hoe kom je tot een contract?	15
3.4	Stap 4 'Uitvoeren'	19
3.5	Stap 5 'Bewaken'	20
3.5.1	Tussentijdse evaluatie van de voortgang	20
3.5.2	Rol van de afdelingsmanager, de (tijdelijk) teamleider en de teamleden	23
3.6	Stap 6 'Beoordelen en belonen'	25
3.6.1	Beoordelen	25
3.6.2	Belonen	27
3.7	Stap 7 'Afsluiten'	28
4	Beantwoording van de onderzoeksvragen en de slotconclusies	29
4.1	Wat zijn de effecten van de invoering van teambeloning?	29
4.1.1	Effecten van het gehele traject	30
4.1.2	De stappen uit het implementatietraject en de gerealiseerde effecten	33
4.2	Onder welke condities kunnen positieve effecten bereikt worden met dit instrument?	35
4.3	Wat zijn de belemmerende en de stimulerende factoren voor de implementatie van teambeloning?	36
4.4	Welke verbeteringen kunnen worden aangebracht in het implementatietraject?	39
4.5	Slotconclusies	45
	Literatuurlijst	47
	Bijlagen	
	Bijlage 1: Monitor-instrument	51
	Bijlage 2: Evaluatie-instrument	57

1 Samenvatting

1.1 Aanleiding

Het concept 'Teambeloning in balans met individuele beloning' was één van de twintig prijswinnaars van de ontwerpwedstrijd die het ministerie van OCenW in het voorjaar van 2001 heeft georganiseerd. Het concept 'teambeloning' is uitgewerkt tot een implementatietraject waarmee in het ROC-veld is geëxperimenteerd (Van Hienen en Vermeulen, 2001).

Tegelijkertijd is in opdracht van het Ministerie een flankerend evaluatie-onderzoek uitgevoerd. Het onderzoekstraject had tot doel de invoering van teambeloning bij de vijf pilot-teams te monitoren en te evalueren. Dit verslag betreft de uitkomsten van dit onderzoek, die gelet op de beperkte opzet (vijf teams), als niet meer dan voorlopig kunnen worden beschouwd.

1.2 Opzet van het experiment

Vijf teams van twee ROC's hebben als pilot-teams aan het experiment teambeloning meegewerkt. Dit zijn het team Administratie (ROC Utrecht), het team Recreatie (ROC Utrecht), het team Zorg en Welzijn (ROC Utrecht-Gildevaart), het team Traject (ROC West-Brabant, Zoomvlietcollege) en het kernteam van de unit Zorg (ROC West-Brabant, Zoomvlietcollege).

1.3 Onderzoeksvragen en instrumenten

Op basis van de vijf experimenten met de teams zijn de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

- Wat zijn de effecten van de invoering van teambeloning?
- Onder welke condities kunnen positieve effecten bereikt worden met teambeloning?
- Wat zijn de belemmerende en de stimulerende factoren voor de invoering van teambeloning?
- Welke verbeteringen kunnen worden aangebracht in het implementatietraject?

De informatieverzameling heeft via de volgende instrumenten c.q. op de volgende wijze plaatsgevonden:

- bijwonen voorlichtingsbijeenkomsten en feestelijke afsluitingen;
- een monitorinstrument ten behoeve van het zichtbaar maken van het proces (bijlage 1 Monitoringsinstrument - vragenlijst tussentijdse evaluatie, 5 teambijeenkomsten);
- een evaluatie-instrument om in de breedte vast te stellen in hoeverre de doelen van het experiment zijn bereikt (bijlage 2 Evaluatie-instrument - vragenlijst eind-evaluatie, 5 teambijeenkomsten);
- diepte-interviews om de ervaringen, effecten, bevorderende en belemmerende factoren, knelpunten en oplossingen in beeld te brengen (totaal 16 geïnterviewden).

Verder is een stappenplan (de fasen van het implementatietraject) ontwikkeld. De ervaringen die daarmee zijn opgedaan worden ook in dit rapport beschreven.

1.4 Beantwoording onderzoeksvragen

1.4.1 Wat zijn de effecten van de invoering van teambeloning?

Er zijn vijf typen effecten onderzocht: effecten ten aanzien van de teamafspraken (volgens de principes van contractmanagement), ten aanzien van de beloning en ten aanzien van, de experimentele opzet, de spin-off effecten en de effecten van de afzonderlijke stappen uit het implementatietraject.

Effect van de teamafspraken

Teams hebben geleerd afspraken te maken over te bereiken resultaten en ze zijn vaardiger geworden in het meer projectmatig realiseren hiervan. Zoals ze zelf zeggen bestond de meerwaarde van het contract uit de heldere afspraken en de duidelijke doelen. Het contract op zichzelf leidt niet automatisch tot meer zelfsturing van het team. Afdelingsmanagers en teamleiders geven aan meer te hebben moeten sturen dan verwacht. Uit de teams stonden niet (spontaan) leiders op. De teamleden namen in het begin weinig initiatief tot het uitvoeren van de prestatie. Een aantal afdelingsmanagers en teamleiders verklaart dat ze zich teveel met de inhoud bezig hebben moeten houden.

Effect van de beloning

Ten aanzien van het effect van de beloning is geen eenduidige conclusie te trekken. Voor sommige teams of individuele leden had de hoogte van de beloning vooraf een (onbewust) stimulerende en motiverende werking, voor de meeste teams echter speelde dit nauwelijks een rol. Achteraf hebben alle teams de beloning vooral ervaren als een waardering en erkenning voor het harde werken en het halen van de gestelde doelen.

Effect van de experimentele opzet

De experimentele opzet bleek een eigen effect te hebben. Enerzijds stelt deze opzet het management en de teams in staat om een lastig thema als teambeloning uit te proberen.

Anderzijds is het zogeheten Hawthorne-effect (Hawthorne, 1933) niet uit te sluiten. Het team doet mee aan iets bijzonders, voelt zich daardoor bijzonder en maakt er iets bijzonders van. De positieve resultaten hebben dan weinig te maken met de teambeloning maar veel meer met het meedoen aan 'een experiment'.

Overige effecten: Spin-off naar het hele ROC en naar individuele medewerkers

Voor de organisatie geldt dat andere teams en afdelingen binnen het ROC profiteren van de gerealiseerde teamprestaties. Andere teams kunnen hun voordeel doen met het verrichte pionierswerk (bijvoorbeeld als het gaat om het ontwikkelen van een nieuw begeleidingssysteem).

Effecten van de afzonderlijke stappen uit het implementatietraject

Voor elke stap uit het implementatietraject zijn aparte effecten te onderscheiden. Deze variëren van het wegnemen van weerstand in de beginfase dankzij de wijze waarop stap 1 Enthousiasmeren is opgezet, tot de signaalwerking die uitgaat van de tussentijdse evaluaties als onderdeel van stap 5 Bewaken, tot de sociale waardering die gevoeld wordt door de teamleden als gevolg van een goede afsluiting van het hele teambeloningstraject (stap 7 Afsluiten).

1.4.2 Onder welke condities kunnen positieve effecten bereikt worden met teambeloning?

Conditie zijn noodzakelijke randvoorwaarden die eerst vervuld moeten zijn om aan teambeloning te kunnen beginnen.

De gevonden condities zijn erg verweven met de kenmerken van de ROC's en de teams die aan het experiment hebben meegedaan. De belangrijkste condities zijn:

- Draagvlak voor beloningsmanagement binnen de hele organisatie;
- Professionele cultuur: open communicatie en respect voor ieders deskundigheid;
- Vertrouwen tussen teams/werkvloer en (top)management.

1.4.3 Wat zijn de belemmerende en de stimulerende factoren voor de invoering van teambeloning?

Er zijn factoren die een stimulerende werking hebben op het traject, indien aanwezig, en het verloop van het traject belemmeren, indien afwezig.

Beide factoren zijn in één term ondergebracht: de kritische succesfactoren. De belangrijkste kritische succesfactoren voor de invoering van teambeloning zijn:

- Commitment/draagvlak bij management en het team;
- Brede wervingscampagne;
- Ambitieniveau van de prestatie (haalbaar en voldoende uitdagend);

- Inhoud van de prestatie (De prestatie moet aansluiten bij de dagelijkse werkzaamheden van het team dan wel één van de doelstellingen uit het jaarplan zijn.);
- Ervaring met projectmatig werken;
- Voldoende overlegmomenten;
- Randvoorwaarden: benodigde tijd en middelen;
- Rol van de leider van het team vooraf regelen;
- Formele tussentijdse evaluatie;
- Feestelijk afsluiten;
- Zorgvuldig doorlopen van de stappen uit het implementatietraject, eventueel onder (externe) begeleiding.

1.4.4 Welke verbeteringen kunnen worden aangebracht in het implementatietraject?

De ervaringen die tijdens het experiment zijn opgedaan met het implementatietraject (ontwikkeld in het kader van de onderwijsprijsvraag) hebben geleid tot (tussentijdse) verbeteringen in het implementatietraject.

De belangrijkste verbeteringen zijn:

1. Veel tijd nemen voor de introductie van het teambeloningstraject, in die fase (enthousiasmeren) vinden belangrijke tijdrovende processen plaats: voorlichting geven, vertrouwen creëren, draagvlak en communicatie op gang brengen.
2. Strategische managementdoelstellingen zoals de ontwikkeling naar zelfsturende teams speelden op de achtergrond mee zonder dat ze expliciet gemaakt werden. Daarover werd geen afspraak tussen beide partijen (team en management) gemaakt. Indien teams daar aan willen werken moeten deze doelstellingen ook in het contract worden opgenomen.
3. De omslag in werk- en rolverdeling binnen teams en tussen team en management met de uitvoering van het contract is onvoldoende van tevoren doordacht. Dit punt moet in toekomstige trajecten expliciet aandacht krijgen door middel van duidelijke afspraken (trekker, planning, taakverdeling) binnen het team en daartoe eventuele inzet van externe ondersteuning.
4. De beoordeling krijgt meer gewicht en wordt minder subjectief als een buitenstaander gevraagd wordt om de teamprestatie mee te beoordelen.
5. Feestelijke afsluitingen en presentaties voor de ROC-organisatie werken positief.

Conclusie

Door de beperkte opzet van het experiment (vijf teams) en de eerste oefeningen met teambeloning in het onderwijs zijn de conclusies als niet meer dan zeer voorlopig aan te merken. Desalniettemin is er voor de deelnemende ROC's meer dan voldoende uitgekomen om mee verder te gaan. Inmiddels krijgt teambeloning binnen de ROC's een vervolg en zijn in het VMBO nieuwe trajecten van gestart gegaan.

2 Inleiding

2.1 Aanleiding voor dit rapport

Het ministerie van OCenW heeft in het voorjaar van 2001 een ontwerpwedstrijd georganiseerd, met als doel nieuwe ideeën voor en uit het onderwijsveld te stimuleren. De twintig beste ideeën kregen middelen om verdere uitwerking mogelijk te maken. Het Cinop en IVA Tilburg hebben hier op ingeschreven en gezamenlijk het concept 'Teambeloning in balans met individuele beloning' ingediend. Dit concept was één van de twintig prijswinnaars. Het idee teambeloning is uitgewerkt tot een implementatietraject waarmee in het ROC-veld geëxperimenteerd is.

Tegelijkertijd is in opdracht van het Ministerie een flankerend evaluatie-onderzoek uitgevoerd. Tot dat moment was er nog niets bekend over de condities waaronder teambeloning binnen het onderwijs in Nederland succesvol geïmplementeerd kan worden. De uitkomsten van dit onderzoek liggen hier voor.

Dit hoofdstuk gaat kort in op de onderzoeksvragen en methoden, gevolgd door de theoretische achtergronden en de achtergronden daarvan in een implementatietraject.

Hoofdstuk 3 gaat in op het ontwerp van het implementatietraject. In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van het verloop van de trajecten bij de vijf teams. De paragrafen zijn op dezelfde manier opgebouwd. Ze beginnen met 'Aannames en ideeën vooraf'. Deze zijn enerzijds gebaseerd op een specifieke theorie waarnaar ook verwezen wordt en anderzijds op algemene ideeën van de onderzoekers en begeleider van Cinop en IVA. Deze aannames en ideeën worden getoetst en aangevuld aan de hand van de praktijkervaringen van de teams zoals deze naar voren kwamen uit de individuele interviews en de tussentijdse en eindevaluaties. In de hoofdstukken zijn kaders te vinden met opmerkingen uit de praktijk.

Hoofdstuk 4 behandelt de antwoorden op de onderzoeksvragen en sluit af met de belangrijkste conclusies.

De gebruikte onderzoeksinstrumenten zijn opgenomen in de bijlagen (zie bijlage 1 en 2).

2.2 Opzet van het experiment

Vijf teams van twee ROC's hebben als pilot-teams aan het experiment teambeloning meegewerkt. Dit zijn het team Administratie (ROC Utrecht), het team Recreatie (ROC Utrecht), het team Zorg en Welzijn (ROC Utrecht-Gildevaart), het team Traject (ROC West-Brabant, Zoomvlietcollege) en het kernteam van de unit Zorg (ROC West-Brabant, Zoomvlietcollege).

Het implementatietraject is beschreven in het kader van de ontwerpprijsvraag (Van Hienen en Vermeulen, 2001). Dit traject bestaat uit een aantal fasen (o.a. vaststellen contract, uitvoeren, beoordelen en belonen).

Het onderzoekstraject had tot doel de invoering van teambeloning te monitoren en te evalueren. Hiertoe zijn in verschillende fasen van het experiment gesprekken gevoerd met alle betrokkenen.

2.2.1 Onderzoeksvragen

De volgende onderzoeksvragen stonden centraal¹.

- Wat zijn de effecten van de invoering van teambeloning?
- Onder welke condities kunnen positieve effecten bereikt worden met teambeloning?
- Wat zijn de belemmerende en de stimulerende factoren voor de invoering van teambeloning?
- Welke verbeteringen kunnen worden aangebracht in het implementatietraject?

2.2.2 Onderzoeksinstrumenten

De informatieverzameling heeft via de volgende instrumenten c.q. op de volgende wijze plaatsgevonden:

- bijwonen voorlichtingsbijeenkomsten en feestelijke afsluitingen;
- een monitorinstrument ten behoeve van het zichtbaar maken van het proces (zie bijlage 1 Monitoringsinstrument - vragenlijst tussentijdse evaluatie. Deze tussentijdse evaluatie bestond uit het invullen van een individuele vragenlijst door elk teamlid en het voeren van een groepsgesprek over een drietal vragen uit deze vragenlijst ; in totaal 5 teambijeenkomsten);
- een evaluatie-instrument om in de breedte vast te stellen in hoeverre de doelen van het experiment zijn bereikt (zie bijlage 2 Evaluatie-instrument - vragenlijst eind-evaluatie; 5 teambijeenkomsten);

1 De vijfde onderzoeksvraag 'Onder welke condities kan het project verder worden uitgebreid (binnen de deelnemende ROC's en naar andere ROC's)?' paste niet in het kader van dit onderzoeksrapport en is daarom niet opgenomen. Voor een antwoord op deze onderzoeksvraag kan contact opgenomen worden met het IVA Tilburg.

- diepte-interviews om de ervaringen, effecten, bevorderende en belemmerende factoren, knelpunten en oplossingen in beeld te brengen, met individuele teamleden, teamleiders, een tijdelijk teamleider, afdelingsmanagers, een lid van het College van Bestuur en een hoofd Personeel & Organisatie (16 geïnterviewden).

Verder is een stappenplan (de stappen uit het implementatietraject) ontwikkeld. De ervaringen die daarmee zijn opgedaan worden ook in dit rapport beschreven.

2.3 Theoretische achtergronden

Over het onderwerp prestatiebeloning kunnen de gemoederen zeer verhit raken. Sommigen vinden prestatiebeloning het summum van personeelsbeleid, anderen zien het als een grote valkuil. Tot nu toe kan (internationaal) onderzoek geen uitsluitsel geven over de resultaten van prestatiebeloning. Sommige onderzoekers vinden negatieve effecten, anderen neutrale of positieve resultaten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de resultaten van prestatiebeloning erg afhankelijk zijn van het beloningsmodel en de context waarbinnen het wordt uitgevoerd.

Er zijn verschillende vormen van prestatiebeloning te onderscheiden. Eén zo'n onderscheid bestaat uit prestatiebeloning gericht op individuele medewerkers of prestatiebeloning gericht op teams.

Het centrale onderwerp van dit rapport is beloning voor teams in relatie tot gezamenlijk vastgelegde en geleverde prestaties; kortweg, teambeloning. Er wordt in dit rapport niet gesproken over prestatiebeloning voor teams, deels omdat dit een beladen term is geworden en deels omdat het 'prestatieaspect' slechts een onderdeel van het beloningsinstrument is.

In 'Modern Beloningsmanagement in het onderwijs - teambeloning in balans met individuele beloning', ingediend voor de Onderwijsprijsvraag, staan de theoretische achtergronden en een visie op teambeloning toegelicht. Dit hoofdstuk is hierop gebaseerd.²

2.3.1 Beloningsbeleid

Beloningsbeleid is er op gericht het arbeidsgedrag, de competenties en de prestaties van medewerkers in een door de organisatie gewenste richting te beïnvloeden (Kluytmans en Hancké, 1993).

Beloningsbeleid bestaat uit een vaste en variabele component en is, idealiter, gericht op zowel individuele medewerkers als ook op teams.

Onder de vaste component vallen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden als salariering, verlofregelingen, enzovoort. De variabele component wordt bepaald door de

2 De bronnen die voor de nota gebruikt zijn, staan dan ook automatisch aan de basis van deze paragraaf. Niet alle maar wel de belangrijkste literaire bronnen staan evenwel vermeld in de literatuurlijst aan het eind van het rapport.

prestaties, het functioneren van medewerkers. Onder deze component valt de prestatiebeloning. Deze kan verder worden uitgesplitst naar individuele prestatiebeloning en prestatiebeloning voor teams.

Onder individuele prestatiebeloning wordt in dit rapport verstaan, een eenmalige beloning die een individu krijgt op basis van zijn of haar extra individuele prestatie. Met teambeloning wordt in dit rapport bedoeld, een eenmalige beloning dat een team verdient op basis van een extra geleverde teaminspanning of prestatie.

Bij een normale prestatie, passend binnen de normjaartaak, behoort geen extra beloning. Continu extra presteren betekent een risico voor chronische overschrijding van de draaglast ten opzichte van de draagkracht. Permanente stress is ongezond en ongewenst. Daarom is het goed dat een team er jaarlijks bewust voor kiest of ze al dan niet wil participeren in een teambeloningstraject.

Voorbeelden van incidentele "incentives" of beloningen voor teams zijn:

- eenmalige financiële uitkering voor teamleden;
- een bekostigde teamactiviteit;
- opbouw budget voor 'sabbatical leaves';
- extra voorzieningen (laptops, inrichting lokalen, gebouw en dergelijke);

Beloningsbeleid is een onderdeel van het managementsturingssysteem dat direct op de arbeidsprestaties (het arbeidsgedrag) gericht is en veel meer nog dan andere instrumenten gewenst gedrag direct via extrinsieke prikkels tracht te stimuleren. Een organisatie moet weten welk gedrag meer gewenst is dan ander gedrag en welke prestatie het waard is om extra te belonen en welke niet. Om dit eerlijk te kunnen doen is er een soort van meetlat nodig op basis van prestatie-indicatoren en is er onder het personeel consensus nodig over welke indicatoren (zwaarder) tellen.

Beloningsbeleid is idealiter het sluitstuk van integraal personeelsbeleid (CAO 2000-2001). Minimale voorwaarden zijn dat de taak- en functieomschrijvingen voor iedereen (fuwa) zijn vastgesteld en dat functioneringsgesprekken worden ingevoerd. Vervolgens kan men beloningsbeleid gaan ontwikkelen, zowel gericht op het individu als op het team.

Behalve dat beloningsbeleid onderdeel moet zijn van personeelsbeleid, moet het ook aansluiten bij de organisatiecultuur, dat wil zeggen het moet passen in de belevingswereld van de medewerkers (zie o.a. Kluytmans en Hancké 1993, Vloeberghs 1995).

Beloningsdifferentiatie werkt niet altijd en op iedereen positief. Hoe dat precies voor leraren werkt is nog nauwelijks onderzocht. Wel zijn er vermoedens dat het niet ontvangen van een extra financiële beloning terwijl collega's die wel krijgen negatief en demotiverend werkt (Locke & Latham, 1984), terwijl het wel ontvangen van een extra beloning niet automatisch tot meer motivatie, arbeidssatisfactie of betere prestaties leidt. Echter, docenten of docententeams die een bijzondere beloning hebben ontvangen dan wel in een organisatie werken waarin sprake is van bijzondere beloningen was tot nu toe erg klein; te klein om statistisch betrouwbare uitspraken te kunnen doen (Vermeulen,

1997). Logisch, beloningssystemen zijn pas de laatste jaren in ontwikkeling en het recentelijk ontwikkelde beleid is vooral gericht op individuele beloning.

2.3.2 Theoretische aannames en ideeën vooraf over teambeloning

De opzet van het experiment teambeloning is gebaseerd op een aantal aannames, ideeën en verwachte effecten. Deze zijn voortgekomen uit de uitkomsten van ander onderzoek en de visie op modern beloningsmanagement zoals weergegeven in de nota Modern Beloningsmanagement in het onderwijs (van Hienen en Vermeulen, 2001).

De belangrijkste aannames en ideeën zijn:

- Modern beloningsmanagement beloont individuele prestaties én teamprestaties. Op deze wijze ontstaat er beloningsdifferentiatie binnen en tussen teams. Het is een managementinstrument dat mits zorgvuldig ingezet, de invoering van organisatieveranderingen ondersteunt en stimuleert, omdat het ingrijpt op diverse niveaus binnen de organisatie: op het niveau van de individuele werknemer, op het niveau van het team en op het niveau van de relatie tussen team en management;
- De afspraken over *extra* teamprestaties en *extra* beloning dienen consistent aan de werkwijze van contractmanagement tot stand te komen. Geen eenrichtingsverkeer, maar via onderhandelingen komen tot wederzijds geaccepteerde afspraken inzake de *extra* prestaties en de *extra* beloning;
- Teambeloning moet voor alle teams toegankelijk zijn en deelname kan alleen zinvol zijn als het op basis van vrijwilligheid is;
- Voor een effectieve invoering van het instrument teambeloning is een professionele cultuur noodzakelijk. Eén van de managementinstrumenten die hierbij een rol kunnen spelen is contractmanagement;
- Invoering van contractmanagement leidt tot verzelfstandiging van teams, zelfsturende teams, nauwkeuriger geformuleerd, semi-autonome resultaatverantwoordelijke eenheden. 'Semi' wil zeggen: uitvoering binnen de instituutskaders, de instituutsmissie en het vigerende onderwijsconcept. 'Autonoom' wil zeggen: ruimte en regelmogelijkheden hebben om taken uit te voeren, afgestemd op individuele voorkeuren en kwaliteiten van mensen in overeenstemming met professionele vereisten;
- Er dienen vooraf afspraken gemaakt te worden over de beloning, de resultaten en de condities waaronder deze moeten worden bereikt. Onder 'condities' verstaan we menskracht, materiële middelen en bevoegdheden;
- Het invoeren van teambeloning dient zorgvuldig te gebeuren. Een aantal voorwaarden beïnvloedt het succes. Deze voorwaarden zijn terug te vinden in de afzonderlijke stappen die gezet moeten worden om teambeloning in te voeren (het implementatietraject).

De verwachting is dat het experiment en in het bijzonder de wijze waarop het implementatietraject is opgezet de volgende effecten zal opleveren:

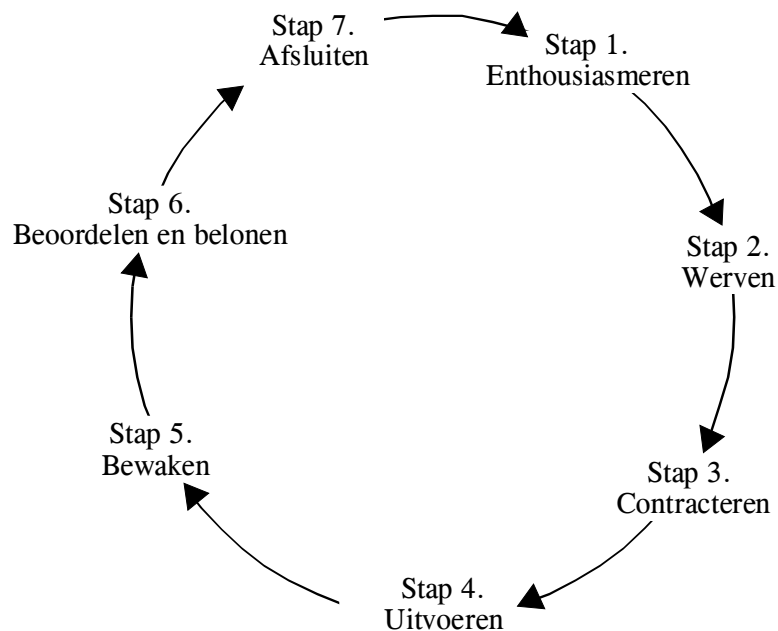
- *Effect van de teamafspraken op basis van contractmanagement:*
 - een sociaal effect: *teambuilding* (hechter team), *bevordering van de samenwerking*, verminderde onderlinge rivaliteit, aandacht gericht op prestaties van het hele team (in plaats van op individuen), vergroting van binding en zeggenschap binnen de teams, een open cultuur waarin *geleerd* wordt *van en met elkaar* als team (teamleren), en waarin men *elkaar* durft *aan te spreken* op de gemaakte afspraken;
 - een resultaatgericht effect: vergroting van de *zelfsturing* (in plaats van handelen op basis van richtlijnen) en *resultaatverantwoordelijkheid* (leren nemen van verantwoordelijkheid, resultaatgericht werken met behulp van resultaatafspraken en prestatie indicatoren, daadwerkelijk realiseren van gemaakte afspraken) binnen het team, het efficiënter realiseren van teamdoelen. De energie van alle teamleden is als gevolg van de gemaakte afspraken op dezelfde doelen gericht (zie Locke en Latham, 1984).
- *Effect van de beloning*
De verwachting is dat van de beloningscomponent *een (extrinsieke) motiverende werking* uit gaat (Kluytmans en Hancké, 1993; Pritchard, 1990; Locke en Latham, 1984)

3 Uitvoering experiment

3.1 Het implementatietraject

Het implementatietraject is ontworpen aan de hand van beschikbare literatuur en opvattingen en ervaringen van de onderzoekers en begeleiders van dit experiment (Cinop en IVA) met personeelsbeleid. Het traject is beschreven in het kader van de ontwerp-prijsvraag uitgeschreven door OCenW (van Hienen en Vermeulen 2001).

Het implementatietraject bestaat uit een aantal stappen:



3.1 Stap 1 'Enthousiasmeren': introductie van het instrument teambeloning

Aannames en ideeën vooraf

De stap 'enthousiasmeren' bestaat uit het geven van voorlichting, de communicatie op gang brengen tussen de betrokken partijen en vertrouwen creëren. Vooraf was er rekening mee gehouden dat deze eerste stap van het implementatietraject tijd zou gaan kosten, aangezien teambeloning een vrij nieuw instrument is en de prestatiecomponent het tot een beladen instrument maakt.

Praktijkervaringen

In de praktijk bleek het een nog forsere tijdsinvestering te vragen dan verwacht en wel om de volgende redenen:

- Prestatiebeloning is in het onderwijs niet onomstreden, het vraagt overtuigingskracht om de kansen van prestatiebeloning voor teams uit te leggen aan docenten en onderwijsondersteunend personeel;
- Goede voorlichting over de bedoelingen van het instrument teambeloning kost tijd. Zowel naar de leden van het CvB en het unit-management toe als naar de teams.
- Vertrouwen tussen leraren enerzijds en CvB en management anderzijds is niet in alle ROC's een vanzelfsprekende zaak. Soms zijn er weerstanden die weggenomen dienen te worden. Het betreft vaak weerstanden bij docententeams, opgelopen in het fusie-traject waar de bve-sector nog recentelijk in verwickeld was. Eerst moet aan wederzijds vertrouwen gewerkt worden opdat er een voldoende basis is om echte afspraken te kunnen maken;
- Een belangrijke randvoorwaarde die behalve uit de theorie (o.a. Kluytmans en Hancké, 1993) ook volgt uit de ervaringen in de praktijk betreft de transparantie van het beloningsbeleid en het hele uitvoeringsproces, de bedoelingen met het beloningsbeleid, de kaders waar binnen extra prestaties verwacht worden en de beloning. Er mag geen gevoel van vriendjespolitiek ontstaan of het wantrouwen tussen de partijen mag niet versterkt worden.

'Het CvB wilde dat wij, (P&O), de begeleiding van het implementatietraject op ons gingen nemen. Maar zij hebben ons eerst moeten overtuigen. Wij waren namelijk geen voorstander van de introductie van teambeloning.

We beschouwden het als een nieuw beloningssysteem en achtten het niet het goede moment om een dergelijk systeem te introduceren, en wel om twee redenen:

- Het ROC was nog helemaal niet bezig met beloningsdifferentiatie en beoordeling. Wel was er een soort individueel beloningssysteem bestaande uit toelages (bonussen en gratificaties), maar de criteria waren erg onduidelijk, het systeem was niet transparant. P&O wilde dit bestaande systeem eerst graag verbeteren voordat een nieuw beloningssysteem, zoals teambeloning, zou worden ingevoerd.
- Het ROC had net competentie management geïntroduceerd. Dit was een gevoelig traject. Teambeloning heeft sterk met beoordelen te maken. Met een gelijktijdige introductie van teambeloning/beoordeling én competentie management zou het personeel kunnen denken dat beide projecten gekoppeld zijn. De introductie van competentie management zou in gevaar kunnen komen.'

Echter in de rol van ondersteunende dienst, is de beleidsmedewerker van de afdeling P&O toch aan de gang gegaan. Door teambeloning als een losstaand experiment te behandelen, niet ingebed in beleidskaders, werden de bezwaren van P&O deels ondervangen.

Kader 3.1: De bedenkingen bij de afdeling P&O van ROC Utrecht.

3.2 Stap 2 'Werven'

Aannames en ideeën vooraf

Van een aantal criteria is vooraf aangenomen dat ze bij het werven van teams van belang zouden zijn. Deze criteria zijn:

- Teams doen mee op basis van vrijwilligheid;
- Binnen het hele team is draagvlak om mee te doen;
- Er is geen concurrentie tussen teams, dus alle teams moeten in principe mee kunnen doen (zie voor varianten, Van Hienen en Vermeulen, 2001);
- Het team heeft al vormen van personeelsbeleid en een professionele cultuur; zo is feedback op functioneren geen nieuw fenomeen voor het team;
- Het team bestaat uit ongeveer 12 tot 15 mensen (een precies aantal is moeilijk van tevoren vast te leggen, maar te weinig [minder dan 8] levert gevaar van uitval op en teveel wordt onoverzichtelijk en niet werkbaar).

Met deze criteria is tijdens de werving zo veel mogelijk rekening gehouden.

Praktijkervaringen

Het werven van teams heeft op verschillende manieren plaatsgevonden. De CvB's vroegen aanvankelijk instellingsdirecteuren om teams aan te dragen die in aanmerkingen zouden komen. Dit bleek niet te werken. Het leverde onvoldoende geschikte aanmeldingen op.

Eén van de ROC's koos daarom voor een bredere aanpak: publicatie van een korte advertentie in het personeelsblad van het ROC. Er meldden zich een zevental teams aan. Het project bleek pas bekendheid dieper in de organisatie (bij de teams zelf) te hebben

gekregen door het verschijnen van deze advertentie. Een aantal teams voldeed niet aan de criteria. Uiteindelijk heeft het wervingstraject drie teams opgeleverd.

Teamleden Zorg en Welzijn: 'De reden dat we, zij het weifelend, "ja" hebben gezegd was dat onze afdelingsdirecteur het belangrijk vond, het zou de samenwerking verbeteren en het is leuk voor het team om in de picture te staan. Daarnaast is ons ter geruststelling voorgehouden dat de teamprestatie ons een beetje extra tijd zou kosten, maar dat het merendeel van de werkzaamheden zou passen binnen de reguliere werkzaamheden (binnen de normjaartaak). Verder zouden de projectleiders een aantal taken, zoals het schrijven van het contract, op zich nemen. De weifelende reacties waren achteraf gezien een signaal. Het project kende een moeizaam verloop. Teamleden hadden zich toch onvoldoende gecommitteerd (zie voor een verdere toelichting Hoofdstuk 5 Effecten').'

Kader 3.3a: Motivatie voor de teamleden om deel te nemen: voorbeeld Team Zorg en Welzijn.

Teamleiders van Traject: 'We kwamen voor het eerst met het project in aanraking toen onze afdelingscoördinator het plan in het teamleidersoverleg aan de orde stelde en vroeg of dit iets voor de afdeling Traject was. Dit is door de teamleiders en de teams gelijk positief beantwoord. De teams zijn namelijk ambitieus. We zijn al jaren bezig om zaken te veranderen en te verbeteren. We zijn wel "in" voor dit soort dingen. De inhoud van het contract zou bovendien goed aansluiten bij de activiteiten die we toch al wilden gaan uitvoeren. Kortom, het teambeloningscontract sloot goed aan bij de ontwikkelingen binnen de afdeling.'

Kader 3.3b: Motivatie voor de teamleden om deel te nemen: voorbeeld Team Traject.

3.3 Stap 3 'Contracteren'

3.3.1 Hoe ziet een contract er uit?

Aannames en ideeën vooraf

Een contract dient zo helder en eenvoudig mogelijk te zijn. Een contract bevat tenminste de volgende onderwerpen:

- de teamprestatie: de doelen en de resultaten (en de prestatie-indicatoren);
- de termijn;
- de extra condities die nodig zijn om de prestaties uit te kunnen voeren (middelen, deskundigheid);
- het moment (of momenten) van meten en beoordelen;
- het moment (of momenten) van tussentijdse evaluatie;
- de extra beloning en het moment van verzilveren.

Praktijkervaringen

Uit de praktijk blijkt dat alle bovengenoemde onderwerpen in de contracten zijn opgenomen op de afspraken over de condities na. Sommige teams hebben ze wel van tevoren besproken anderen hebben dit nagelaten.

3.3.2 Hoe kom je tot een contract?

Aannames en ideeën vooraf

Bij het daadwerkelijk opstellen en tekenen van het contract gaat het om draagkracht binnen het team bij:

- a. bepalen wie het contract opstelt;
- b. vaststellen van de *extra* teamprestatie (in termen van resultaten en/of producten en/of activiteiten);
- c. vaststellen van de prestatie-indicatoren;
- d. vaststellen van de teambeloning;
- e. opstellen van het contract, voorleggen aan het team en tekenen van het contract.

a. Bepalen wie het contract opstelt

Aannames en ideeën vooraf

De contractanten zijn enerzijds het team en anderzijds een vertegenwoordiging van het management. De vertegenwoordiging van het management moet bevoegd zijn om naast het beoordelen van de teamprestatie ook individuele beoordelingsgesprekken te voeren. Dit zal in de meeste gevallen de afdelingsmanager zijn en niet de teamleider. De contractant van managementzijde dient voldoende afstand te hebben en objectief te zijn om de resultaten met enig gezag te kunnen beoordelen. Het verschil in hiërarchische positie moet hiertoe toereikend zijn. Het kan de objectiviteit en kwaliteit van de beoordeling in bepaalde situaties ten goede komen wanneer ook de leidinggevende van de contractant (van managementzijde) een rol krijgt toebedeeld in het beoordelen van de behaalde resultaten.

De andere contractpartner, het team, moet aan een aantal criteria voldoen. De omvang van het team wordt bepaald door de onderlinge afhankelijkheid van elkaar van het leveren van een gemeenschappelijk extra prestatie. Een ander criterium voor de grootte van het team is het aantal teamleden (niet fte). Idealiter heeft het team een omvang van minimaal 8 en maximaal 15 leden. Tot slot is de aanstellingsomvang van de teamleden ook een criterium. Er dienen voldoende fulltimers in het team aanwezig te zijn om te kunnen spreken van kartrekkers, teamvorming en teamprestaties.

Praktijkervaringen

In de praktijk bleek de contractant aan managementzijde niet zo eenduidig vast te stellen. Dit had te maken met het feit dat in de meeste situaties nog nauwelijks individuele beoordelingsgesprekken periodiek worden gevoerd. Uiteindelijk na de nodige discussie zijn bij de vijf pilotteams de afdelingsmanagers de contractant van managementzijde geworden. In een aantal gevallen is als tweede beoordelaar een instellings-/sector-

directeur gevraagd en opgenomen in het contract. Ook in de praktijk is niet altijd eenduidig vast te stellen wie deel uitmaken van het team. Is het subteam van een locatie een team of vormen de subteams van meerdere locaties samen één team? In de praktijk pakte het aantal teamleden anders uit dan in de theorie aangegeven. Bij de experimenten varieerde het aantal teamleden van minimaal 10 tot maximaal 40 (15 fte). De grote teams bleken inderdaad problemen op te leveren. Deze problemen hadden betrekking op het vinden van voldoende overlegmomenten en het er voor zorgen dat het hele team betrokken was bij de uitvoering van de werkzaamheden.

b. Vaststellen van de extra teamprestatie

Aannames en ideeën vooraf

De extra teamprestaties dienen enerzijds een extra bijdrage te leveren aan de realisatie van organisatiedoelen. Anderzijds dienen de afspraken voor het uitvoerend team acceptabel te zijn. Acceptatie wordt bewerkstelligd door de deelname van het team op vrijwillige basis te laten plaatsvinden en draagvlak onder het personeel te creëren voor de missie en organisatiedoelen.

Van belang is verder dat het behalen van de doelen c.q. de teamprestatie direct (causaal) afhankelijk is van de inspanningen van het team (Pritchard, 1990). Indien andere factoren, niet beïnvloedbaar door het team, het uiteindelijk resultaat grotendeels bepalen dan is dit niet geschikt voor een teambeloningstraject. In dit soort situaties kan het wenselijk zijn om de te behalen resultaten te reduceren tot activiteiten en/of producten, die het team direct kan beïnvloeden en waarvan we veronderstellen dat de uitvoering hiervan een bijdrage levert aan de te behalen resultaten.

Voor wat betreft de inhoud van de resultaatafspraken geldt de conditie dat de te bereiken resultaten c.q. de geformuleerde doelen uitdagend en SMART zijn. De uitdaging of het ambitieniveau wordt bepaald door de moeilijkheidsgraad. De moeilijkheidsgraad bepaalt de extra energie die aangewend moet worden, de intensiteit waarmee de taken worden uitgevoerd (Pritchard, 1990). De verwachting is dat meer uitdagende doelen meer voldoening opleveren en dus ook de intrinsieke motivatie bevorderen. Daarnaast dienen de resultaten zoveel mogelijk in de bekende SMART-termen geformuleerd te worden: Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden.

Praktijkervaringen

In de pilot was de inhoud van de teamprestatie een keuze van de teams zelf. Deze prestaties lagen in alle gevallen in het verlengde van de reeds bestaande jaarplannen. De extra inspanningen werden geleverd binnen de vigerende jaartaakbelasting. Het is niet zozeer een extra inspanning in kwantitatieve zin, maar vooral in kwalitatieve zin. Uiteraard pasten de teamprestaties ook binnen de beleidskaders van het ROC. Over het algemeen zijn de prestaties geformuleerd in termen van activiteiten en producten en niet in termen van resultaten.

In kader 3.4 staan de teamprestaties van twee pilotteams weergegeven.

- Teamprestatie: Verbetering van de doorstroom en toeleiding voor specifieke doelgroepen.
Bijbehorende afspraken onder andere:
 - het opzetten van een uniforme digitaal rapportagesysteem waarin opgenomen de studievorderingen, in-, door- en uitstroomresultaten, begeleidingsaspecten, stage-resultaten;
 - het realiseren van cognitieve- en praktijkprogramma's gericht op het behalen van deelkwalificaties;
 - het realiseren van een uitgebreid netwerk binnen het stagebureau (met voldoende stageadressen gelet op het aantal deelnemers en de diverse uitstroom/doorstroom-richtingen).

- Teamprestatie: Van re-actieve naar pro-actieve leerlingbegeleiding
Bijbehorende afspraken onder andere:
 - het in kaart brengen van de intakegegevens per leerling (zoals doorstroomdossier, OpMaatintakegesprek);
 - het vaststellen van de deficiënties op het gebied van taal en rekenen en dit vertalen in een aanvullend traject per leerling;
 - het maken en uitvoeren van een persoonlijk begeleidingsplan per cursist met de volgende elementen (onder andere planning van leerstof, leerpunten met betrekking tot de studievaardigheden en beroepshouding);
 - het gebruik maken van het scoreformulier dat is ontwikkeld voor het bespreken van leerlingen.

Kader 3.4: Voorbeelden van teamprestaties van twee pilotteams.

c. Vaststellen van de prestatie-indicatoren

Aannames en ideeën vooraf

Deze stap betreft het aangeven van de methode waarmee wordt vastgesteld of de teamprestatie (de resultaatsafspraken en de gestelde doelen) is gehaald, binnen de gestelde termijn. Hiermee wordt het geven van een adequate, tussentijdse terugkoppeling ook beter mogelijk. Prestatie-indicatoren zijn een concrete vertaling van de doelen en/of de overeengekomen resultaten zodanig dat deze eenduidig kunnen worden gemeten. Er kunnen algemene eisen worden gesteld aan een systeem van prestatie-indicatoren (Pritchard, 1990):

- De validiteit is een belangrijk gegeven als er gemeten en beoordeeld moet worden. Validiteit betreft niet alleen de kwantitatieve gegevens, maar ook de kwalitatieve. Bijvoorbeeld het aantal van voortijdige schoolverlaters (kwantitatieve gegevens) moet overeenkomen met de werkelijkheid (validiteit), echter de reden van schoolverlaten (kwalitatieve gegevens) is minstens zo belangrijk als het om prestatie-indicatoren van docenten gaat;
- Het systeem van prestatie-indicatoren en het meten daarvan moet zowel bij degene die de prestaties levert alsmede bij het management geaccepteerd zijn. Dat betekent onder meer inzichtelijke en begrijpelijke indicatoren;
- Van het systeem moet een motiverende werking uitgaan.

Praktijkervaringen

In onderstaand kader staan enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren afkomstig uit de contracten van de pilot-teams.

- Behorend bij teamprestatie: "Docentenstages".
100% docentenstages, dat wil zeggen alle teamleden lopen een docentenstage in 2001-2002.
- Behorend bij teamprestatie: "Van re-actieve naar pro-actieve leerlingbegeleiding".
Voor 75% van de leerlingen is het dossier voor wat betreft de in het contract genoemde punten in orde.

Kader 3.5: Voorbeelden van prestatie-indicatoren.

d. Vaststellen van de teambeloning

Aannames en ideeën vooraf

Teambeloning betreft een incidentele beloning. Het is van belang dat de beloning een substantieel bedrag vertegenwoordigt, om het de moeite waard te laten zijn zo'n zorgvuldig traject met elkaar in te gaan. De belangrijkste conditie in dit geval is dat de beloning (qua vorm en qua hoogte) past bij het team. Dat wil zeggen door het team ook daadwerkelijk als extra beloning ervaren wordt. Behalve dat het management en degene die een extra prestatie willen leveren de beloning als billijk ervaren, zullen ook anderen in de organisatie dit als zodanig dienen te beleven.

De hoogte van de beloning is een managementbeslissing die vooraf genomen wordt. De bestemming van de teambeloning kan het team in principe naar eigen inzicht bepalen. De enig denkbare restrictie hierbij is dat de besteding het team en team-functioneren ten goede moet komen. Essentieel is dat de vrijheid van besteden consistent is met het vrijwillig aangaan van het leveren van extra prestaties.

Praktijkervaringen

De beloning van vrijwel alle teams in het pilotproject bestond uit 1% van het bruto jaarsalaris van alle teamleden.

Het team bepaalde waaraan het geld besteed werd. In de pilots werden enkele beperkende voorwaarden verbonden door het management, die ook in het contract zijn vastgelegd:

- de beloning is eenmalig en zal niet in periodieken of in baar geld worden uitgekeerd;
- de besteding dient ten goede te komen aan het team en de teamontwikkeling.

De bestedingen waren verschillend. Het ene team heeft gekozen voor een team-buildingsdag gekoppeld aan een etentje. Het andere team koos voor laptops.

e. Opstellen en tekenen van het contract

Aannames en ideeën vooraf

Het contract is een zakelijke afspraak tussen twee partners (team en management). Betrokkenheid van de partners is essentieel. Het realiseren van 'commitment' onder medewerkers is daarom belangrijk.

Praktijkervaringen

Uit de praktijk blijkt dat medewerkers zich niet automatisch betrokken voelen bij nieuwe projecten of veranderingen in een organisatie. De beperkte betrokkenheid voor dit experiment bleek ook ten tijde van het opstellen van het contract bij een aantal teamleden uit de teams.

Een manier om commitment te creëren is de teamleden de kans te bieden hun commentaar op het concept te geven. Dit is in vrijwel alle teams het geval geweest. Een andere manier is om teamleden individueel het contract te laten ondertekenen en/of individuele contracten af te leiden van het teamcontract. Dit is in enkele teams gebeurd.

In één team was er een teamlid dat moeite had met de ondertekening van het contract. Na discussie over het belang van ieders participatie heeft het teamlid tenslotte getekend en loyaal meegedaan aan de uitvoering. In een ander team hebben alle teamleden weliswaar getekend, maar bleek later dat niet bij iedereen van werkelijk 'commitment' sprake was.

3.4 Stap 4 'Uitvoeren'

Aannames en ideeën vooraf

Het afsluiten van een contract tussen een aantal mensen voor een bepaalde periode is te beschouwen als een project. Een goede organisatie van de uitvoering van het contract betekent het hanteren van een aanpak volgens de principes van projectmanagement.

Het betekent dat er een plan van aanpak met een overzichtelijke planning en taakverdeling gemaakt moet worden. In het plan van aanpak zijn tussentijdse doelen of producten geformuleerd, wordt helder weergegeven wie wat gaat doen en zijn momenten van evaluatie vastgelegd (met deelnemers, tijd en plaats) waarin wordt nagegaan of de tussentijdse doelen gehaald zijn. Aangezien het contract een goede basis is voor het plan van aanpak, was de verwachting dat het contract de vierde stap, het uitvoeren, zou vergemakkelijken.

Praktijkervaringen

Alle bij het experiment betrokken partijen gingen er vanuit dat na het tekenen van het contract, de uitvoering als vanzelf zou starten. In het contract stond immers wat er moest gebeuren en iedereen was van de inhoud op de hoogte en had zich akkoord verklaard.

Dat het niet zo eenvoudig was als het leek, wees de praktijk uit. Bij de meeste teams gebeurde na tekening van het contract vrijwel niets. Niemand nam het initiatief tot het maken van een planning of het uitvoeren en verdelen van werkzaamheden. Totdat, in de meeste gevallen, de teamleider als lid van het team of de afdelingsmanager (de contrac-

tant) zelf maar aan de slag ging; dikwijls pas in het zicht van de tussentijdse evaluatie. Deze evaluatie bleek het moment te zijn waarop iedereen ervan doordrongen raakte dat er het een en ander moest gebeuren.

3.5 Stap 5 'Bewaken'

3.5.1 Tussentijdse evaluatie van de voortgang

Aannames en ideeën vooraf

Op basis van het contract tussen team en management en op basis van de individuele afspraken kan regelmatig worden teruggekoppeld in hoeverre het team op de goede weg is om de gestelde doelen te realiseren. Regelmatige terugkoppeling is een belangrijke voorwaarde voor het succesvol doorlopen van de trajecten. (Pritchard, 1990, Locke & Latham, 1984). Door regelmatige terugkoppeling is het mogelijk om, indien gewenst, het gedrag van het team of de individuele leden bij te stellen. Dat geldt voor positieve feedback als het team en de individuele leden op de goede weg zijn, maar geldt net zo goed indien de voortgang onvoldoende is. Juist in die laatste situatie zullen management en team gezamenlijk een diagnose van de situatie dienen te maken en te komen tot gezamenlijke oplossingen.

Regelmatige terugkoppeling kan ook het verschijnsel van de 'sukkels en de zwartrijders' helpen voorkomen. De 'sukkels' zijn degenen die voor de mooie resultaten zorgen door hun inzet en talenten en de 'zwartrijders' of 'meelifters' zijn degenen die de kantjes eraf lopen en profiteren van de inzet van anderen. De 'sukkels' worden boos op de 'zwartrijders' omdat ze te weinig uitvoeren; dit gaat op den duur teamondermijnend werken en stress veroorzaken bij vooral die docenten die vinden dat zij een betere beloning verdienen.

Ten behoeve van dit experiment is de tussentijdse evaluatie van de voortgang opgebouwd uit twee componenten:

- de inhoudelijke voortgang: 'Hoe staat het met de in het contract afgesproken prestatie? Welke resultaten zijn behaald, welke producten en activiteiten zijn al gerealiseerd? Zijn we op schema?';
- de procesmatige voortgang: 'Hoe wordt het teambeloningstraject tot nu toe ervaren? Hoe verloopt de samenwerking? Houdt iedereen zich aan de afspraken? Welke verbeteracties zijn nodig?'

Praktijkervaringen

In de pilot-teams waren vooraf afspraken gemaakt over het moment van de tussentijdse evaluatie waar het hele team inclusief teamleider of afdelingsmanager bij aanwezig waren. Door IVA en Cinop was een instrument ontwikkeld (een vragenlijst bestaande uit zes vragen, zie bijlage 1) waarop individuele teamleden hun mening over de voortgang

konden geven (oordeel over hetgeen gerealiseerd is, over de werkwijze en de samenwerking).

Vervolgens vond er een groepsdiscussie plaats over drie van de vragen uit de vragenlijst:

- Wat is er gerealiseerd ('waar staan we')?
- Is er vertrouwen in het behalen van de prestatie? en
- Welke acties zijn nog nodig, gelet op de werkwijze en de samenwerking ('en wat spreken we daar nu over af')?

Naderhand zijn de uitkomsten van individuele vragenlijst samengevat en zijn conclusies getrokken. Het verslag is aan de teams gezonden.

Essentieel in deze tussenevaluatie is het feit dat via de vragen en daarna de groepsdiscussie teamleden zich bewust werden van de stand van zaken. In de teams waar de uitvoering van de teamprestatie goed liep, had de evaluatie een motiverende werking, 'we zijn goed bezig'. Daar waar het niet goed liep, stimuleerde de evaluatie tot het zoeken naar oplossingen voor de geconstateerde knelpunten. Dit gebeurde ter plekke, door afspraken met elkaar te maken over te verrichten activiteiten en hieraan een persoon (of personen) en een einddatum te verbinden. Dit vraagt overigens van de voorzitter van de bijeenkomst dat hij/zij alert is op het maken van dergelijke concrete afspraken. De teamleden waren over het algemeen goed in staat om de knelpunten aan te geven, maar de vertaling naar concrete verbeteracties was, zo bleek, voor de meesten nog lastig. De afspraken zijn in het eerder genoemde verslag opgenomen (zie onderstaand kader voor voorbeelden van afspraken).

Knelpunt: te weinig uitwisseling

Acties:

- het uitwisselen van ervaringen wordt door teamleiders op agenda van het teamleidersoverleg gezet;
- teamleiders zullen extra alert zijn op een betere uitwisseling binnen hun eigen team.

Knelpunt: de tijdsplanning ontbreekt en er bestaat bij het team geen overzicht van alle werkzaamheden

Actie:

maken van een planning (met daarin wie welke activiteit verricht en wanneer het afgerond moet zijn) door de teamleider. Deze planning wordt opgehangen in de gang zodat iedereen er kennis van kan nemen.

Kader 3.6: Voorbeelden van afspraken gemaakt tijdens de tussentijdse evaluaties.

Ook de individuele vragenlijsten die tijdens de tussentijdse evaluaties waren uitgereikt, wezen uit dat vrijwel alle teams wel tevreden waren over de onderlinge samenwerking maar rond de werkwijze knelpunten ervoeren (zie kader waarin de uitkomsten van de tussenevaluaties zijn samengevat). Tijdsplanningen ontbraken, teamleden hadden geen overzicht over de te verrichten werkzaamheden, niet duidelijk was wie waarvoor verantwoordelijk was. Er was tot dat moment nog onvoldoende sprake van een systematische, projectmatige aanpak.

De uitkomsten van de tussentijdse evaluaties van de teams zijn vrij eensluidend. Zowel positieve als negatieve opmerkingen worden gemaakt:

Positief

Men had alle vertrouwen in het realiseren van de prestatie, ondanks het feit dat veel teamleden constateerden dat met de uitvoering van de meeste in het contract afgesproken activiteiten en producten nog gestart moest worden. Opmerkelijk genoeg oordelen leden van hetzelfde team verschillend over hetgeen gerealiseerd is. Sommigen weten niet hoe het project er voor staat.

Over de samenwerking wordt door alle teams positief geoordeeld. Een aantal geeft als reden dat de samenwerking en onderlinge betrokkenheid al goed was. Alleen de teams die ten behoeve van het experiment bestaan uit teams van verschillende locaties of uit teams van twee afdelingen oordelen minder positief over de samenwerking tussen de teams.

Negatief

De werkwijze wordt minder positief beoordeeld. Knelpunten zijn: te weinig momenten van overleg en uitwisseling van ervaringen en informatie, ontbreken van een duidelijke (tijds)planning, geen duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is (overzicht van de werkzaamheden en verdeling van verantwoordelijkheden ontbreekt), te weinig ondersteuning (van de teamleider/afdelingsmanager).

De meeste acties die tijdens de tussenevaluatie worden afgesproken betreffen het plannen van een overleg en het maken van een planning.

Kader 3.7: Uitkomsten van de tussentijdse evaluaties.³

Tenslotte hebben we nog het verschijnsel van de 'sukkels en zwartrijders'. Uit de interviews met de participanten komt naar voren dat bij de realisatie van de gemaakte teamafspraken bij twee van de vijf teams, met name in de aanloopfase, sprake is geweest van het verschijnsel 'sukkels en zwartrijders'. De tussentijdse evaluaties hebben dit verschijnsel, indien aanwezig, manifest gemaakt. De groepsdynamische processen die toen op gang kwamen hebben ervoor gezorgd dat de meeste zwartrijders vanaf dat moment actief mee zijn gaan doen. Het elkaar aanspreken op gemaakte afspraken is duidelijk gestimuleerd.

Samengevat heeft de tussenevaluatie bij vrijwel alle teams een omslag in het project teweeggebracht:

- Het had een belangrijke *signalerende werking*; teamleden constateerden zelf dat ze achterliepen op het schema. Vanaf de start van het project in september, tot aan de tussenevaluatie eind januari, was er nauwelijks iets gebeurd. Door de tussenevaluatie werd duidelijk wat er nog moest gebeuren; het was een soort plaatsbepaling waarna iedereen hard aan de slag is gegaan;
- De tussenevaluatie had als effect dat er meer *prioriteit* aan het project werd geven. Dit was nodig omdat er dagelijks zo veel andere dingen moesten gebeuren;

3 Omdat de uitkomsten van de vragen uit de groepsevaluatie overeenkwamen met de uitkomsten van het individueel ingevulde evaluatieformulier, hebben we hier in kader 4.2 geen onderscheid in gemaakt.

- Het moment bood mogelijkheden om knelpunten en onduidelijkheden door te spreken. De doelen waren duidelijk, maar *de weg er naar toe* was dit niet, in ieder geval niet voor alle teamleden;
- Van de tussenevaluatie ging niet alleen een dwingende, signalerende werking uit, het liet bij een aantal teams ook de *positieve kanten* zien, zoals wat er allemaal al wel gerealiseerd was;
- De tussentijdse evaluaties maakten het verschijnsel van de *'sukkels en de zwartrijders'* manifest;
- Het was een mooie gelegenheid om iedereen weer even *bij te praten* over de stand van zaken maar ook om *inhoudelijk zaken af te stemmen en door te spreken*.

3.5.2 Rol van de afdelingsmanager, de (tijdelijk) teamleider en de teamleden

Aannames en ideeën vooraf

Teambeloning via contractmanagement is gericht op resultaatgericht werken en het belonen van de afgesproken resultaten oftewel de teamprestatie. Resultaatgericht werken binnen teams vereist een professionele cultuur, waarin mensen gewend zijn afspraken te maken en zich daaraan te houden. Een professionele cultuur krijgt vorm indien management en medewerkers uitgaan van tweerichtingsverkeer, gebaseerd op gelijkwaardigheid en wederkerigheid en wordt onderkend dat gewenst gedrag met name bij medewerkers niet programmeerbaar en afdwingbaar is. Macht/dwang bij professionals leidt namelijk niet tot motivatie en enthousiasme, maar forceert hooguit uiterlijke aanpassing.

De rol van de betrokken afdelingsmanagers, teamleiders en de teamleden verandert hierdoor. De afdelingsmanager vervult in het teambeloningsproject immers niet de rol van leidinggevende die aangeeft wat er moet gebeuren. Het proces van zelf (of samen) sturen moet door het team in gang gezet worden en het is aan het team om er samen voor te zorgen de afgesproken resultaten te realiseren binnen een bepaald tijdsvak.

De afdelingsmanager vervult in dit project de rol van contractant en daarnaast de rol van ondersteuner bij het op weg helpen van het team naar zelfsturing. Deze laatste rol is coachend en begeleidend van aard. Een zelfde coachende en begeleidende rol geldt voor de (tijdelijk) teamleider die wel onderdeel uitmaakt van het team en ook een bijdrage levert aan de teamprestatie.

Van de teamleider en de afdelingsmanager mag worden verwacht dat zij, elk vanuit hun eigen functie teamontwikkeling weten te bevorderen, oog hebben voor groepsprocessen, een gezamenlijke ambitie en gedrevenheid weten te genereren voor het primaire proces en het vernieuwen daarvan. Zij weten een open, elkaar stimulerend leerklimaat te creëren, waarin mensen elkaar feedback geven, elkaars sterke en zwakke kanten accepteren, elkaars kwaliteiten optimaal weten te benutten en waarbinnen intervisie heel gewoon is. Zij zullen niet aangeven hoe een taak uitgevoerd moet worden (taakgericht), maar de aandacht van het team blijven vragen voor het resultaat dat men met elkaar wil

bereiken (resultaatgericht). Hun hoofdtaak is immers een leerproces bij het team opgang brengen dat leidt tot zelfsturing en resultaatgerichtheid (De Jong, 1995). Dat is voor de meeste leidinggevendenden een andere manier van uitvoering geven aan de functie. Hier moet nog ervaring mee worden opgedaan.

Ook voor het team en de teamleden geldt een nieuwe rol. Van hen wordt namelijk verwacht dat zij initiatief nemen en samen een projectplan met daarin een planning, een taakverdeling en tussendoelen kunnen maken én uitvoeren.

Praktijkervaringen

In de praktijk bleek de omslag naar het projectmatig werken via contractmanagement lastig. De teamleden pakten hun nieuwe rol niet als vanzelfsprekend op zo bleek uit de tussentijdse evaluatie en de individuele gesprekken. Binnen het team werd door niemand een planning gemaakt, de teamleden spraken elkaar niet of te weinig aan op de afspraken en binnen de teams werd onvoldoende gecoördineerd. Dit gold zeker in de situatie dat er werkzaamheden door verschillende mensen uitgevoerd moesten worden. Teamleden hadden geen overzicht over wie wat deed, en konden elkaar dan ook niet aanspreken op het nakomen van de afspraken. Er ontstond ook een dubbele situatie binnen enkele teams. Aan de ene kant was de afdelingsmanager de direct leidinggevende maar aan de andere kant was hij/zij, als het om het experiment ging, ineens niet meer degene die direct aanstuurde.

Samengevat bleek uit de praktijkverhalen dat:

- de leidinggevendenden (zowel de afdelingsmanagers als de [tijdelijke] teamleiders) te weinig de rol van coach op zich genomen hadden;
- er geen 'leiders' uit het team opstonden die de rol van coördinator, motor, initiatiefnemer op zich namen en een planning gingen maken en werkzaamheden gingen verdelen en uitvoeren.

In onderstaand kader staan opvattingen over de invulling van de rol van de afdelingsmanager (contractant) en de leider van het project (de teamleider, een buitenstaander of een lid van het team), zoals verwoord door de teams zelf.

1 De afdelingsmanager en de teamleider in hun rol van coach

De rol van de coachende afdelingsmanager en teamleider ziet er als volgt uit:

- het hebben van een visie op het team;
- het formuleren van heldere doelen; en
- het zorgdragen voor een juiste samenstelling van het team (aantrekken juiste teamleden).

In deze opvatting is de taak van de afdelingsmanager vooral er voor te zorgen dat de randvoorwaarden die leiden tot een zelfsturend en resultaatverantwoordelijk team aanwezig zijn. Deze visie gaat veel minder in op de dagelijkse manier van leiding geven. Zij stelt in principe dat een goed samengesteld team zelfsturend is. Een afdelingsmanager is dan minder nodig.

2 Een buitenstaander als tijdelijk teamleider

Iemand van buiten het team kan ook een sturende rol krijgen. Deze persoon houdt het tijdsfad in de gaten, houdt overzicht over de voortgang en bespreekt dit met het team. Kortom, hij/zij maakt en bewaakt de planning. Deze buitenstaander kan iedereen zijn die voor het team acceptabel is: iemand van een andere afdeling (een andere unit of iemand van de afdeling P&O) of iemand van een externe instantie.

3 Een teamlid als tijdelijk teamleider

In plaats van iemand aan te wijzen die uit hoofde van zijn/haar functie als leidinggevende (zoals de afdelingsmanager of de opleidingscoördinator) geschikt lijkt, kan ook iemand uit het team de rol van tijdelijk teamleider gegeven worden. Er zijn twee redenen voor deze keuze. Allereerst kan het belangrijk zijn in het kader van het leerproces van het team op weg naar zelfsturing. Ten tweede is de afdelingsmanager tevens de contractant. Hij/zij kan dus niet betrokken zijn bij de inhoudelijke uitvoering van de teamprestatie.

Bij het team Administratie bleek dit in eerste instantie niet te lukken, omdat niemand de rol van projectleider op zich nam, en het moeilijk was voor de afdelingsmanager om niet inhoudelijk te sturen en betrokken te zijn.

Uiteindelijk is het contract toch door het team opgepakt en nam de afdelingsmanager inhoudelijk meer afstand.

Kader 3.9: Diverse opvattingen over de rol van afdelingsmanagers, teamleiders en tijdelijke teamleiders van de teams zelf.

3.6 Stap 6 'Beoordelen en belonen'

3.6.1 Beoordelen

Aannames en ideeën vooraf

Beoordelen is vaststellen of de afgesproken resultaten uit het contract zijn gehaald binnen de afgesproken termijn. Dit vaststellen gebeurt door de resultaten te meten aan de hand van de prestatie-indicatoren.

Bij de beoordeling is een aantal condities van belang: (Pritchard 1990, Kluytmans en Hancké, 1993, Vloeberghs, 1995, Vermeulen, 1997)

- De beoordeling dient zo snel mogelijk na de geleverde prestatie plaats te vinden. Indien er sprake is van (nog) niet volledig gehaalde resultaten is participatie van alle betrokkenen (team en management) bij het zoeken naar acceptabele oplossingen geboden.
- De beoordeling van de prestatie dient door alle partijen als billijk te worden ervaren, zo niet dan is de kans groot dat de beoordeling een negatieve invloed heeft op het toekomstig functioneren van team en individuen. Het van tevoren gezamenlijk vaststellen van de prestatie-indicatoren kan hier een positieve bijdrage aan leveren;
- Er dient vooraf duidelijkheid gegeven te worden over wie uiteindelijk beoordeelt: alleen de afdelingsmanager of nog een tweede beoordelaar. Het voordeel van twee beoordelaars is dat het de objectiviteit (intersubjectiviteit) ten goede komt. Bovendien kan het voor een team motiverend werken wanneer men waarde hecht aan het oordeel van de tweede beoordelaar vanwege diens deskundigheids- en of positie-macht;
- Voor de beoordeling van de teamprestaties dient van tevoren een goed moment te worden gepland en tijd te worden uitgetrokken om met elkaar een, indien nodig fors, gesprek te kunnen voeren.

Praktijkervaringen

Uit de ervaringen van het afgelopen schooljaar blijken de manieren waarop teams de beoordeling hebben uitgevoerd een aantal overeenkomsten en verschillen te vertonen.

De meeste teams hebben in het contract de datum waarop de eindevaluatie en beoordeling plaats zal vinden opgenomen. Sommige teams zijn verder gegaan door naast resultaten, producten en activiteiten ook een indicator in cijfers in het contract op te nemen. Voorbeeld van een dergelijke indicator is '100% van de teamleden lopen een docenten-stage in 2001-2002'. (zie ook hoofdstuk 3 'Contracteren')

Een ander team heeft vastgelegd wie van buiten het team aanwezig zullen zijn bij de evaluatie. Dit zijn de unit-manager, de externe begeleider (Cinop) en leden van de CMR (Centrale Medezeggenschapsraad) geweest.

In sommige contracten is vastgelegd hoe de afsluiting plaatsvindt. Er staat bijvoorbeeld in dat de docenten ter afsluiting presentaties zullen houden of dat workshops zullen worden gehouden waarin de in het contract vermelde producten worden gepresenteerd aan belangstellenden (intern en extern).

De wijze van beoordelen is niet vastgelegd in het contract en is ook niet door alle teams van tevoren door gesproken. Vooraf is dus niet gecheckt of de gekozen wijze van beoordelen als billijk werd ervaren. In ieder geval hebben teams naderhand geen commentaar op de beoordeling geleverd; de beoordeling lijkt daarmee naar tevredenheid verlopen te zijn.

De beoordelingen vonden vlak na de afronding van de prestatie (vlak na de in het contract vastgelegde einddatum) plaats. Bij één team is het oordeel in een officieel document vastgelegd.

In één team maakte men zich helemaal niet druk om de beoordeling, omdat men ervan overtuigd was dat de prestatie gehaald zou worden. Dit had twee redenen: iedereen wist wat er moest gebeuren. Hierover kon geen misverstand bestaan. Dit had mede te maken met de aard van de prestatie (specifiek en concreet). Anderzijds sprak men elkaar aan op het halen ervan; de teamleden hielden elkaar in de gaten.

Kader 3.10: Ervaringen van een team ten aanzien van de beoordeling.

Het is de taak van de contractanten (de contractant namens het management, in de pilotteams waren dit de afdelingsmanagers) om de afgesproken resultaten uit het contract te toetsen. Dit hebben zij voor de aangegeven einddatum gedaan op basis van de geleverde producten en activiteiten. De wijze waarop dit gebeurd is verschilde per team. In één team is de beoordeling door de contractant en door iemand van buiten het team, de adjunct-directeur Onderwijs, uitgevoerd. In onderstaand kader staat de door dit team gevolgde werkwijze toegelicht.

De contractant tevens afdelingsmanager van het team Administratie wilde iemand van buiten het team vragen om samen met haar de teamprestatie te beoordelen. Dit werd de adjunct-directeur Onderwijs. De afdelingsmanager had zich voorgenomen om de controle serieus aan te pakken en de teamprestatie kritisch te beoordelen. Door een externe erbij uit te nodigen, was er naar haar idee meer sprake van een objectieve en serieuze beoordeling. Bijkomend voordeel was dat de adjunct op deze manier de afdeling beter leerde kennen. De adjunct pakte het zakelijk aan. Ze nam het contract erbij en liep één voor één de afspraken na. Vervolgens kozen ze ad random enkele leerlingen uit en controleerden hun dossiers op aanwezigheid van een begeleidingskaart, een begeleidingsplan, enzovoort. En om te toetsen of en hoe de begeleidingsgesprekken gevoerd waren, spraken ze met een drietal studiebegeleiders.

Kader 3.11: Toelichting beoordeling team Administratie.

Bij andere teams is de contractant gaan kijken naar de producten. In het team Recreatie heeft de contractant de producten en afspraken beoordeeld en hebben alle teamleden, als sluitstuk van het contract, een presentatie gegeven over het verloop van hun stage.

3.6.2 Belonen

Aannames en ideeën vooraf

Van tevoren dient te worden vastgesteld binnen welke kaders de beloning 'verzilverd' mag worden (zie paragraaf 3.3 punt d. Vaststellen van de teambeloning). De beloning kan van team tot team verschillen. Ieder team moet immers de beloning kiezen die bij het team past en door het team daadwerkelijk als beloning ervaren wordt.

Praktijkervaringen

De teams die hebben meegedaan hebben de beloning (deels) verschillend besteed.

- zeilweekend en spelen teamspel, in kader teambuilding;
- laptops;
- (luxe) personeelsuitje plus 'bedrijfsbezoek' aan een ander ROC;
- ontspanning en verzorging in hotel en scholing gericht op teambuilding en communicatie;
- beamer en personeelsuitje.

Kader 3.12: Waaraan is de beloning besteed?

3.7 Stap 7 'Afsluiten'

Aannames en ideeën vooraf

De afsluiting bestaat uit het organiseren van een bijeenkomst met het hele team. In deze bijeenkomst geeft de contractant zijn/haar oordeel over het wel of niet behalen van de teamprestatie. Daarnaast kan het project geëvalueerd worden. De eindevaluatie is niet bedoeld om over de inhoud van de teamprestatie na te praten, maar over het proces, zoals de samenwerking, en over specifieke leerpunten. Deze bijeenkomst kan, mocht dit nog niet gebeurd zijn, gebruikt worden om de bestemming van de teambeloning te bespreken.

Het hele traject kan ook nog feestelijk worden afgesloten met een slotbijeenkomst voor alle deelnemende teams van een ROC. Deze feestelijke afsluiting heeft als voordeel dat de teams het traject ook emotioneel kunnen afsluiten.

Praktijkervaringen

In de teams zijn bijeenkomsten gehouden waarin de contractant zijn/haar oordeel meedeelde aan het team. Aansluitend zijn bij een aantal teams ook eindevaluaties gehouden onder begeleiding van Cinop en IVA. Tijdens de evaluatie kwamen de volgende vragen aan de orde: 'Hoe kijken jullie terug op het traject? Zou je het nog een keer doen? Wat heb je geleerd?'⁴

Eén van de pilot-ROC's heeft een feestelijke slotbijeenkomst voor de eigen teams georganiseerd. Alle teamleden waren hiervoor uitgenodigd. Een lid van het CvB sprak haar waardering uit over de geleverde prestatie en lichtte haar visie op het experiment en een eventueel vervolg toe. Twee afdelingsmanagers in hun rol van contractant en één lid van het team die de rol van tijdelijke teamleider had vervuld lichtten de teamprestaties toe. De aanwezigen gaven aan een dergelijke bijeenkomst erg gewaardeerd te hebben. Niet alleen is het leuk om de prestatie en ervaringen van de andere teams te horen, ook werd de aanwezigheid van het CvB-lid op prijs gesteld. Dit alles gaf extra cachet aan de geleverde teamprestatie.

4 De uitkomsten van de eindevaluatie zijn niet apart weergegeven, omdat ze hier geen toegevoegde waarde hebben. Wel zijn ze samen met de tussentijdse evaluatie en de individuele gesprekken in elk hoofdstuk bij het kopje 'praktijkervaringen' verwerkt.

4 Beantwoording van de onderzoeksvragen en de slotconclusies

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken na een schooljaar experimenteren met teambeloning. Het trekken van de conclusies gebeurt aan de hand van de beantwoording van de onderzoeksvragen. Deze onderzoeksvragen luiden als volgt:

- Wat zijn de effecten van de invoering van teambeloning?
- Onder welke condities kunnen positieve effecten bereikt worden met teambeloning?
- Wat zijn de belemmerende en de stimulerende factoren voor de invoering van teambeloning?
- Welke verbeteringen kunnen worden aangebracht in het implementatietraject?

4.1 Wat zijn de effecten van de invoering van teambeloning?

Om de effecten van de invoering van teambeloning in kaart te brengen, is zowel naar het experiment als geheel gekeken, als naar de afzonderlijke componenten, te weten:

- teamafspraken volgens de principes van contractmanagement; de via onderhandelingen (tweerichtingsverkeer tussen afdelingsmanagement en team) tot stand gekomen afspraken over de te behalen *extra* resultaten, vastgelegd in een contract (4.1.1);
- beloning: een (extrinsieke) prikkel die leidt tot betere prestaties van het personeel (4.1.1);
- de experimentele opzet (4.1.1);⁵
- overige effecten: spin-off naar het hele ROC en naar individuele medewerkers (4.1.1);
- de stappen uit het implementatietraject en de gerealiseerde effecten (4.1.2).

5 Voor de volledigheid: het realiseren van de inhoud van de prestatie is in wezen ook te beschouwen als een effect. Door één team is letterlijk gezegd dat het teambeloningsexperiment de stok achter de deur vormde om eindelijk één van hun geplande activiteiten (de docentenstages, dit lag al enkele jaren op de plank) prioriteit te geven en uit te gaan voeren.

Het implementatietraject is ontworpen aan de hand van beschikbare literatuur en opvattingen en ervaringen van de onderzoekers en begeleiders van dit experiment (IVA en Cinop) met personeelsbeleid.

Om de vraag naar de effecten van teambeloning te kunnen beantwoorden, worden in deze paragraaf dan ook het effect van de teamafspraken via contractmanagement, het effect van de beloning en het experiment als geheel, afzonderlijk beschreven. Verder zullen de effecten per stap van het implementatietraject worden doorgenomen.

4.1.1 Effecten van het gehele traject

Aannames en ideeën vooraf

Op basis van de theorie was de verwachting dat het experiment teambeloning als geheel, naast het realiseren van de in het contract vastgelegde prestatie, de volgende effecten zou hebben:

Teamafspraken

- een sociaal effect: *teambuilding* (hechter team), *bevordering van de samenwerking*, verminderde onderlinge rivaliteit, aandacht gericht op prestaties van het hele team (in plaats van op individuen), vergroting van binding en zeggenschap binnen de teams, een open cultuur waarin *geleerd* wordt *van en met elkaar* als team (teamleren) (Toenders en Van Dijck, 2000), en waarin men *elkaar* durft *aan te spreken* op de gemaakte afspraken;
- een resultaatgericht effect: vergroting van de *zelfsturing* (in plaats van handelen op basis van richtlijnen) en *resultaatverantwoordelijkheid* (leren nemen van verantwoordelijkheid, resultaatgericht werken met behulp van resultaatafspraken en prestatieindicatoren, daadwerkelijk realiseren van gemaakte afspraken) binnen het team (Toenders en Van Dijck, 2000), het efficiënter realiseren van teamdoelen. En energie van alle teamleden is als gevolg van de gemaakte afspraken op dezelfde doelen gericht (zie Locke en Latham, 1984).

Beloning

- De verwachting was dat van de beloningscomponent *een (extrinsieke) motiverende werking* uit zou gaan (Kluytmans en Hancké, 1993; Pritchard, 1990; Locke en Latham, 1984).

Conclusies op basis van de praktijkervaringen

In onderstaand schema 4.1a staan de effecten van het experiment in zijn geheel weergegeven.

	Aannames en ideeën vooraf	Ervaring teams en management (interviews)	Effecten zoals uit het onderzoek naar voren gekomen (analyse van interviews en observaties)
Experiment als geheel	<ul style="list-style-type: none"> - Teambuilding - Binding teamleden - Structureren werkprocessen - Resultaatgericht werken - Zelfsturing - Betere arbeidsprestaties 	<ul style="list-style-type: none"> - Leerzaam - Positief; leuk geeft voldoening - Gestructureerd traject - Zakelijk - Tijdsintensief 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sociale effecten: samenwerking, collegialiteit, teambuilding, binding teamleden, verantwoordelijkheidsgevoel en werkplezier 2. Resultaatgerichte effecten: resultaatgericht leren werken, inhoudelijke doelen gehaald (daadwerkelijk presteren in korte tijd), resultaten ook voor anderen bruikbaar 3. Ontwikkeling naar zelfsturing

Kader 4.1a: Effecten van het experiment als geheel: sociale en resultaatgerichte effecten.

De aannames en ideeën vooraf worden in het experiment in meer of mindere mate teruggevonden. Het totale traject heeft zowel sociale als resultaatgerichte effecten opgeleverd (zie rechterkolom). De zelfsturing is een effect dat niet zomaar vanzelf optreedt en is slechts bij enkele pilot-teams teruggevonden. Hierop wordt later nog uitgebreid ingegaan.

In schema 4.1b staan de effecten van de afzonderlijke onderdelen van het experiment vermeld.

Daarnaast zijn ook effecten waargenomen die niet van tevoren 'bedacht' waren. Het betreft 'spin-off' effecten voor de hele instelling.

Effect van teamafspraken (Volgens de principes van contractmanagement)	Werken met een contract heeft geleid tot het opstellen van heldere afspraken, duidelijke doelen, een einddatum, tot versnelde uitvoering van veel werkzaamheden en tot tastbare resultaten. Vastlegging op papier maakte elkaar aanspreken beter mogelijk. Het contract werkte als een drukmiddel/stimulans om plannen daadwerkelijk uit te voeren.
Effect van de beloning	Van de beloning is bij de meeste teams vooraf geen stimulerende, motiverende werking uitgegaan; achteraf is bij alle teams de beloning ervaren als waardering, erkenning voor het harde werken en voor de behaalde resultaten. ⁶
Effect van de experimentele opzet	Een eenvoudige kennismaking voor management en medewerkers met prestatiebeloning voor teams: weinig bedreigend en snel in praktijk te brengen.

Kader 4.1b: Effecten van de teamafspraken (volgens de principes van contractmanagement), de beloning en de experimentele opzet volgens de teams (de teamleden, teamleiders en afdelingsmanagers), afzonderlijk bekeken.

⁶ Het feit dat de beloning bij de start van het traject niet stimulerend heeft gewerkt volgens de teams is opmerkelijk gelet op het aantal vragen dat tijdens de voorlichtingsgesprekken (in het allereerste begin van het experiment) over de beloning gesteld werd. Heel veel vragen hadden zelfs betrekking op de omvang van de beloning. Achteraf lijkt de beloning, in ieder geval volgens de betrokkenen, geen grote rol meer te hebben gespeeld. Maar vooraf, als één van de redenen om mee te doen, in ieder geval meer dan uit de interviews met de teams naar voren is gekomen (observatie van Cinop, IVA).

Effect van de teamafspraken

De toepassing van contractmanagement heeft een duidelijk effect gehad. Teams hebben geleerd afspraken te maken over te bereiken resultaten en ze zijn vaardiger geworden in het meer projectmatig realiseren hiervan. Zoals ze zelf zeggen bestond de meerwaarde van het contract vooral uit de heldere afspraken en de duidelijke doelen.

Het contract op zichzelf lijkt niet automatisch tot meer zelfsturing van het team te hebben geleid. Afdelingsmanagers en teamleiders geven aan meer te hebben moeten sturen dan verwacht. Uit de teams zelf stonden niet (spontaan) leiders op. Verder namen de teamleden in het begin weinig initiatief tot het uitvoeren van de prestatie. Dit wordt door de teamleden zelf beaamd. Een aantal afdelingsmanagers en teamleiders verklaart dat ze zich in grote mate zelf met de inhoud bezig hebben moeten houden.

Effect van de beloning

Het effect van het beloningsaspect is minder makkelijk eenduidig vast te stellen.

De hoogte van de beloning was voor sommige teams een belangrijke stimulans om mee te doen. Dit bleek tijdens de voorlichtingsbijeenkomsten. Het heeft echter in de beleving tijdens de uitvoering van het traject nauwelijks een rol gespeeld, zo blijkt uit de interviews met teamleden. Wel vonden de teams het erg leuk om een bestemming aan de beloning te geven, wat ook weer nieuw enthousiasme creëerde. Daarom kan geconcludeerd worden dat voor sommige teams of individuele leden de hoogte van de beloning vooraf een (onbewust) stimulerende en motiverende werking had, voor de meeste teams echter speelde dit nauwelijks een rol. Achteraf hebben alle teams de beloning vooral ervaren als een waardering en erkenning voor het harde werken en het halen van de gestelde doelen.

Effect van de experimentele opzet

De experimentele opzet op zichzelf was een belangrijk onderdeel bleek achteraf. Het stelt het management en de teams in staat om een lastig thema als teambeloning uit te proberen. Het maakt het teambeloningstraject minder formeel; het wordt daadwerkelijk door management en teams gezien als een vorm van uitproberen zonder grote consequenties voor de toekomst.

Een ander mogelijk niet van tevoren voorzien effect van de experimentele opzet is het Hawthorne-effect (Hawthorne, 1933). Het team doet mee aan iets bijzonders, voelt zich daardoor bijzonder en maakt er iets bijzonders van. De positieve resultaten hebben dan weinig te maken met de teambeloning maar veel meer met het meedoen aan 'een experiment'.

Overige effecten: Spin-off naar het hele ROC en naar individuele medewerkers

Naast de effecten voor het team, zoals hierboven beschreven, blijken er achteraf zowel effecten voor de hele organisatie als voor individuele medewerkers op te treden.

Voor de organisatie geldt dat andere teams en afdelingen binnen het ROC profiteren van de gerealiseerde teamprestaties. Andere teams kunnen hun voordeel doen met het verrichte pionierswerk (bijvoorbeeld als het gaat om het opzetten van een competentiegericht curriculum). Zo is in één van de ROC's al besloten dat het nieuwe begeleidingssysteem,

ontwikkeld in het kader van dit experiment, wordt overgenomen door de andere teams binnen de afdeling.

Teambeloning levert ook individuele medewerkers iets op. Een voorbeeld gaf een van de afdelingsmanagers. Voor haar leidde teambeloning tot een reflectie op de eigen manier van leidinggeven. Zij was gewend inhoudelijk te sturen. In haar rol als contractant ontdekte ze een andere manier: leiding geven op afstand, meer regievoerend in plaats van zelf uitvoerend.

4.1.2 De stappen uit het implementatietraject en de gerealiseerde effecten

In onderstaand schema zijn per stap uit het implementatietraject de theoretische principes, de ervaringen van teams en management en de belangrijkste effecten weergegeven. De ervaringen en de effecten zijn niet voor alle teams dezelfde; ze staan soms zelfs haaks op elkaar (zie hoofdstuk 3). In het ene team is vooral sprake geweest van enthousiasme, terwijl in het andere team veel weerstand overwonnen moest worden. Een ander voorbeeld is dat voor sommige teams de beloning vooraf niet een stimulans is geweest, terwijl het voor andere teams wel motiverend heeft gewerkt.

	Aannames en ideeën vooraf	Ervaring van teams en management (interviews)	Effecten zoals uit het onderzoek naar voren gekomen (analyse van interviews en observaties)
Enthousiasmeren	Toelichten van teambeloning	<ul style="list-style-type: none"> - Weerstanden - Enthousiasme - Beloningsmanagement is veel meer dan individuele prestatiebeloning 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voorlichten: Bredere kijk op beloningsdifferentiatie 2. Weerstanden wegnemen 3. Enthousiasme voor nieuwe mogelijkheden 4. Communicatie op gang brengen
Werven	Vrijwilligheid en draagvlak Bekendheid Criteria voor deelname opstellen Selecteren van teams	<ul style="list-style-type: none"> - Breed werven - Vrijwillig aanmelden belangrijk - Teams moeten professionele cultuur hebben 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Top-down vragen werkt minder goed dan breed werven op basis van vrijwilligheid 2. Onvoldoende commitment als je het voor je manager meedoet
Contracteren	Gezamenlijke afspraken (smart-termen) maken en vastleggen op papier en door partijen laten tekenen	<ul style="list-style-type: none"> - Zakelijk - Invloed op het maken van afspraken - Goed om op terug te vallen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Duidelijkheid wat er moet gebeuren 2. Gezamenlijk, zelfde doel nastreven, neuzen dezelfde kant op 3. Daadwerkelijk gaan presteren
Uitvoeren	Projectmatig en resultaatgericht leren werken, Zelfsturing	<ul style="list-style-type: none"> - Elkaar aanspreken op afspraken - Wennen aan andere wijze van omgaan met elkaar (rolontwikkeling) - Rol teamleider onduidelijk - Projectmatig werken en zelfsturing ontstaat niet vanzelf, planning en tussendoelen missen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Collega's daadwerkelijk aanspreken 2. Betere rolverdeling teamleden, teamleider en management 3. Rol teamleider ontwikkeld zich van instructeur naar coach 4. Ontwikkeling naar zelfsturing, veelal extra begeleiding nodig
Bewaken	Bewaken proces, tijdig bijsturen door inbouwen tussen-evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in wat al gerealiseerd is - Motiverend om verder te gaan - Gevoel dat er toch echt samen wat gedaan moest worden, anders zou het niet lukken 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Signaal werking; motiverend alsmede schrik-effect (zo gaan we het niet halen) 2. Aanzet tot resultaatgericht werken 3. (individueel) Aanspreken op afspraken 4. <u>Betere voortgang</u>
Beoordelen	Zakelijke afronding proces, door eerlijke beoordeling	<ul style="list-style-type: none"> - Positief, juist bij beoordeling door derden - Voldoening over de producten - Trots op halen prestatie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestaties zijn zichtbaar voor team en management 2. Voldoening dat veel in korte tijd is gerealiseerd
Belonen	Stimulans om te presteren	<ul style="list-style-type: none"> - Vooraf: niet gevoeld als stimulans - Achteraf: leuk, voelt als waardering - Leuk om samen te besteden 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vooraf: wervend, stimulans om mee te doen 2. Achteraf: beloning is waardering 3. Besteding beloning: teamversterking
Afsluiten	Officieel moment om traject af te sluiten	Feestje en in de schijnwerpers staan werkt stimulerend	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afsluiting: sociale waardering 2. Afsluiting: anderen maken kennis met de resultaten

Schema 4.2: Overzicht van aannames en ideeën vooraf, de ervaringen en gevonden effecten per stap van het implementatietraject.

4.2 Onder welke condities kunnen positieve effecten bereikt worden met dit instrument?

Conditie zijn noodzakelijke randvoorwaarden. Deze moeten eerst vervuld zijn alvorens met een traject als teambeloning gestart kan worden. Het verschil met kritische succesfactoren (zie paragraaf 4.3) is dat condities een essentiële voorwaarde zijn voor het welslagen van het experiment; kritische succesfactoren werken hooguit stimulerend of belemmerend.

De in dit onderzoek gevonden condities zijn erg verweven met de kenmerken van de ROC's en de teams die aan het experiment hebben meegedaan. Aangezien het hier om een beperkt experiment ging, kunnen nog geen algemeen geldende uitspraken worden gedaan.

De belangrijkste condities zijn:

- **Draagvlak voor beloningsmanagement binnen de hele organisatie**
Het management moet bereid zijn om voor dergelijke trajecten een substantiële beloning uit te trekken. De organisatie moet bereid zijn met beoordeling en beloning te werken;
- **Professionele cultuur: open communicatie en respect voor ieders deskundigheid**
Teams moeten al een beetje functioneren als een team; de rolverdeling tussen onder andere teamleider en teamleden moet al enigszins uitgekristalliseerd zijn. Bij (goed) functionerende teams is voldoende vertrouwen en voldoende sprake van een open cultuur waarin men elkaar aanspreekt op gemaakte afspraken, waarin respect is voor ieders kwaliteiten en waarin verantwoordelijkheidsgevoel en saamhorigheid (een teamband) is.
De valkuil is teams te laten deelnemen met als doel het creëren van een open cultuur, of met als doel van twee teams één, goed samenwerkend team te maken, of er voor te zorgen dat in het team in plaats van het individueel belang het teambelang voorop komt te staan, zonder dat er al een basis voor openheid en gezamenlijk belang aanwezig is. Indien de basis echter aanwezig is, dan wordt deze via het teambeloningstraject verder versterkt.
- **Vertrouwen tussen teams/werkvloer en (top)management**
Contractafspraken maak je op basis van vertrouwen. Wantrouwen tussen de partijen is geen basis voor een goed contract en een enthousiaste uitvoering van de afspraken.

4.3 Wat zijn de belemmerende en de stimulerende factoren voor de implementatie van teambeloning?

Er zijn factoren die een stimulerende werking hebben op het traject, indien aanwezig, en het verloop van het traject belemmeren, indien afwezig. Beide type factoren kunnen in één term worden ondergebracht, namelijk kritische succesfactoren.

Onderstaande kritische succesfactoren zijn afkomstig uit de praktijk. Ze zijn deels door de teams zelf genoemd en deels geconstateerd door de onderzoekers op basis van het verloop van het experiment (zoals uit de tussentijdse en eindevaluaties naar voren kwam).

Stap uit het implementatietraject	Kritische succesfactoren (belemmerend en stimulerend)
Stap 1 'Enthousiasmeren'	- Commitment/draagvlak bij management en het team
Stap 2 'Werven'	- Brede wervingscampagne
Stap 3 'Contracteren'	- Ambitieniveau van de prestatie - Inhoud van de prestatie
Stap 4 'Uitvoeren'	- Ervaring met projectmatig werken - Voldoende overlegmomenten - Randvoorwaarden: benodigde tijd en middelen
Stap 5 'Bewaken'	- Rol leider van het team vooraf regelen - Formele tussentijdse evaluatie
Stap 6 'Beoordelen en belonen'	- Formeel beoordelen
Stap 7 'Afsluiten'	- Feestelijk afsluiten
Gehele implementatietraject	- Zorgvuldig doorlopen van de stappen uit het Implementatietraject, eventueel onder Externe begeleiding;

Schema 4.3: Kritische succesfactoren (belemmerend en stimulerend) bij de verschillende stappen uit het implementatietraject.

Bovenstaande kritische succesfactoren worden hieronder toegelicht:

- Commitment/draagvlak bij management en het team**

Als het management niet achter het project staat, is de kans klein dat medewerkers dit zullen doen. Daarnaast moeten alle teamleden zich daadwerkelijk betrokken voelen bij het project en dienen alle neuzen dezelfde kant op te staan. Management en teamleden dienen hier zelf alert op te zijn, zeker in het begin. Een belangrijke valkuil is bijvoorbeeld dat mensen 'ja' zeggen tegen het project maar 'nee' denken. Ze durven zich niet uit te spreken of verwachten dat anderen wel de inspanning zullen leveren (de 'sukkels en de zwartrijders').
- Brede wervingscampagne**

Het top-down vragen van teams waarvan CvB of unit hoofd denkt dat ze geschikt zijn levert onvoldoende bereidwillige teams op. Binnen de organisatie ontstaat veel

meer enthousiasme door een brede wervingscampagne en inzichtelijke selectiecriteria. Teams kunnen zich dan zelf aanmelden op basis van vrijwilligheid.

- **Ambitieniveau van de prestatie**

Het ambitieniveau van de te leveren resultaten vraagt maatwerk. Het is zoeken naar een evenwicht tussen een voldoende uitdagende maar nog wel haalbare prestatie.

- **Inhoud van de prestatie**

Het team dient van het belang van de prestatie overtuigd te zijn. De keuze voor de prestatie dient dan ook aan het team te zijn. De prestatie moet aansluiten bij de dagelijkse werkzaamheden van het team, dan wel één van de doelstellingen uit het jaarplan zijn van de afdeling waartoe het team behoort.

- **Ervaring met projectmatig werken**

Ervaring met projectmatig werken ondersteunt het proces. Indien deze ervaring ontbreekt zal extra (eventueel externe) ondersteuning nodig zijn om als team te beginnen met de uitvoering van het contract. Zo is het kunnen maken van en werken met plannings of stappenplannen essentieel. Het einddoel is vaak wel helder voor de teamleden, de weg er naar toe niet. Een duidelijke stappenplan met condities, tussendoelen, taakverdeling en data geeft richting aan het proces.

- **Voldoende overlegmomenten**

Om samen te kunnen werken moeten er voldoende overlegmomenten zijn. In een overleg kunnen activiteiten gezamenlijk worden getoetst en afgestemd, kunnen ervaringen worden uitgewisseld, kan de voortgang van het project worden besproken en kan een overzicht over de te verrichten werkzaamheden worden verkregen. Deze overlegmomenten zijn in de praktijk vaak lastig te regelen. Het probleem wordt nog groter naarmate er meer parttimers in het team zitten en er sprake is van dislocatie. Dit is een typisch onderwijsprobleem door de combinatie van (ingewikkelde) roosters, diverse gebouwen en een hoog percentage parttimers. Daarom dienen deze overlegmomenten van tevoren (voorafgaand aan het nieuwe schooljaar) te worden ingepland in de jaaragenda of het rooster.

- **Randvoorwaarden: benodigde tijd en middelen**

Belangrijk is dat randvoorwaarden aan het begin van het project, bij het vaststellen van de doelen, resultaten, en condities, in kaart worden gebracht. Dit moet er overigens niet toe leiden dat met de start van het experiment gewacht wordt totdat aan alle randvoorwaarden voldaan is. De randvoorwaarden hebben betrekking op het zorgen voor faciliteiten als tijd, computers en telefoonlijnen, werkruimtes, scholingsmogelijkheden, extra financiële middelen en het verkleinen van de fysieke afstand tussen teams en teamleden (dit maakt afstemming in de wandelgangen mogelijk).

Voor wat betreft de randvoorwaarde 'tijd, dient de extra teaminspanning bij voorkeur aan te sluiten bij de in het jaarplan gemaakte afspraken; de teaminspanning valt dan in principe binnen de jaartaakbelasting van het team.

- **Rol van de leider van het team vooraf regelen**

Een belangrijke factor is het vooraf regelen wie de rol van leider op zich gaat nemen. In de praktijk bleek de afdelingsmanager te verwachten dat iemand uit het team de rol wel zal vervullen. Hij/zij kan deze rol niet vervullen omdat de af-

delingsmanager als contractant in een andere positie zit. Het team daarentegen verwacht dat de afdelingsmanager als direct leidinggevende de rol wel zal vervullen, zoals ze ook gewend zijn in de dagelijkse praktijk.

Daarnaast verandert de rol van de bestaande teamleider en de afdelingsmanager, van instructeur naar coach. Een onvoldoende duidelijk ingevulde rol van de teamleider zal het proces belemmeren. Externe begeleiding kan stimulerend werken op de ontwikkeling van de rollen.

- **Formele tussentijdse evaluatie**

Het is van belang om regelmatig de voortgang van het project aan de orde te stellen (wat is er al gerealiseerd) maar ook om ervaringen uit te wisselen en zaken af te stemmen.

De onderlinge terugkoppeling kan informeel (in de wandelgangen), maar het is goed om vooraf één formeel moment te prikken waarvoor een 'externe' persoon (iemand van de directie, P&O, organisatieadviseur) wordt voor worden uitgenodigd.

- **Formeel beoordelen**

Het moment en de wijze waarop de beoordeling plaatsvindt is van tevoren vastgelegd en bekend gemaakt aan het team.

De beoordeling houdt in dat de afgesproken resultaten uit het contract zijn gehaald binnen de afgesproken termijn. Dit doet hij/zij op basis van de geleverde producten, verrichtte activiteiten en (eventueel) cijfermatige gegevens.

- **Feestelijk afsluiten**

Het organiseren van een feestelijke, afsluitende bijeenkomst werkt positief. De waardering wordt dan niet alleen in geld uitgedrukt, maar ook in aandacht. Het is immers leuk om te laten zien wat je gepresteerd hebt en het is interessant voor andere teams en medewerkers uit de organisatie.

- **Zorgvuldig doorlopen van de stappen uit het implementatietraject, eventueel onder (externe) begeleiding**

De stappen geven richting aan het implementatietraject. Externe begeleiding kan daarbij gewenst zijn, met name als teams nog weinig ervaring hebben met zelfsturing. Externe begeleiding kan van buitenaf worden ingehuurd, maar dit hoeft niet per sé. Iemand van binnen het ROC, bijvoorbeeld een manager van een andere unit of een medewerker van de afdeling P&O kan ook als ondersteuner en begeleider worden ingezet.

4.4 Welke verbeteringen kunnen worden aangebracht in het implementatietraject?

Het, voor dit experiment teambeloning ontwikkelde, implementatietraject (de zeven stappen) heeft er in zijn algemeenheid voor gezorgd dat het beoogde doel per stap is gerealiseerd. Zoals bij de meeste pilots hebben ook hier tussentijdse verbeteringen (interventies) plaatsgevonden die van tevoren niet waren voorzien. In deze paragraaf wordt per stap nagegaan wat de aannames en ideeën vooraf waren, welke interventies tijdens het experiment gepleegd zijn en wat, op basis van een beoordeling van de aannames en interventies, de opbrengsten zijn. Indien van toepassing zijn de interventies weergegeven die achteraf gepleegd hadden moeten worden.

Stap 1 Enthousiasmeren

Voor de introductie van het teambeloningstraject was een aantal bijeenkomsten ingepland. Lopende het traject bleek dit veel meer tijd te kosten, dan van tevoren was voorzien. Achteraf beschouwd was dit te verwachten geweest. Immers, er wordt een nieuw thema geïntroduceerd waar veel informatie over moet worden gegeven. Tegelijkertijd worden processen in gang gezet als vertrouwen en draagvlak creëren, eerlijke en heldere communicatie op gang brengen. Dit proces blijkt in de praktijk een flink aantal maanden en een aantal bijeenkomsten in beslag te nemen.

Stap 1 Enthousiasmeren	Aannames en ideeën vooraf	Interventies tijdens experiment	Beoordeling van de aannames en interventies
	Toelichten van teambeloning	Veel meer tijd uitgetrokken voor enthousiasmeren en geven van voorlichting over het experiment dan van tevoren was ingeschat	Extra tijdsinvestering heeft uiteindelijk draagvlak en voldoende teams opgeleverd

Schema 4.4: Beoordeling van de aannames en interventies bij stap 1.

Stap 2 Werven

Breed in de organisatie werven, liefst aanmelden op basis van vrijwilligheid levert meer draagvlak op, dan werven via het CvB of de unit-directeuren.

De uitgangspunten dat teams vrijwillig meedoen en dat er sprake is van transparantie ten aanzien van het wervingsproces zijn niet altijd optimaal gerealiseerd. Dit vraagt extra aandacht.

	Aannames en ideeën vooraf	Interventies tijdens experiment	Beoordeling aannames en interventies	Interventie die gepleegd had moeten worden
Stap 2 Werven	Deelname op basis van vrijwilligheid.		Uitgangspunt gerealiseerd: heeft bevorderd dat teams deelnamen.	
		Extra tijd besteed aan het creëren van draagvlak binnen het team; alle teamleden moeten mee willen doen;	Onvoldoende gerealiseerd.	Vrijwilligheid bewaken door daadwerkelijke betrokkenheid beter te checken.
	Werving via CvB en unit-managers.	Bepaalde bekendheid en onvoldoende draagvlak in de organisatie. Halverwege brede bekendheid gegeven door: 1. Medewerkers er zelf bij te betrekken, niet meer gepresenteerd als plan van CvB dat door teams mag worden uitgevoerd. 2. Wervingsinspanningen meer op de afdelingen en de teams te richten.	Bredere bekendheid gerealiseerd: dit leverde uiteindelijk voldoende teams op die zich vrijwillig aanmeldden en enthousiast waren.	
	- Van tevoren criteria voor deelname van teams opstellen, deze vastleggen en er over communiceren. - Selecteren van teams.		Gerealiseerd: was hulp bij selectie van aangemelde teams, gaf openheid t.a.v. het selectieproces en heeft bijgedragen aan succes van deelnemende teams.	

Schema 4.5: Beoordeling van de aannames en interventies bij stap 2.

Stap 3 Contracteren

Op beide ROC's gold het criterium om het team zelf de extra prestatie te laten bepalen. Desalniettemin bleken er strategische doelen vanuit het management te spelen die niet expliciet gemaakt waren en niet in het contract opgenomen waren. Teams hadden dus niet gekozen voor deze impliciete doelen. Bovendien was niet voorzien in (externe) begeleiding om het proces ten aanzien van de ontwikkeling naar zelfsturing te begeleiden. Het team waarin dit probleem min of meer heeft gespeeld had dan ook meer moeite de in het contract afgesproken prestaties te halen.

	Aannames en ideeën vooraf	Interventies tijdens experiment	Beoordeling aannames en interventies	Interventie die gepleegd had moeten worden.
Stap 3 Contracteren	<ul style="list-style-type: none"> - Gezamenlijke afspraken in 'smart-terminen' op papier zetten. - Team zelf de extra teamprestatie laten formuleren. - Conditie om prestatie te realiseren van tevoren goed doorspreken en vastleggen. - Van tevoren afspreken wie de beoordelaar is en wat de beoordelingscriteria zijn. 		<p>Deze criteria zijn gerealiseerd, op twee knelpunten na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conditie om teamprestatie te kunnen halen bij enkele teams onvoldoende goed vastgelegd, heeft echter niet tot grote problemen geleid. - Management had soms extra doelen met de teamprestatie. De door het team zelf gekozen prestatie komt dan in het gedrang. Verborgene doelen van het management moeten expliciet gemaakt worden, anders is er geen sprake van een eerlijk contract. 	Als zelfsturing een van de doelstellingen is voor het management, overleg dit met het team en leg dit als doelstelling in het contract vast. Zorg daarbij voor externe begeleiding.
		Contract door alle teamleden laten ondertekenen. Dit verhoogt commitment van ieder teamlid.	Bij één team gerealiseerd: individuele betrokkenheid bij dat team was groot.	

Schema 4.6: Beoordeling van de aannames en interventies bij stap 3.

Stap 4 Uitvoeren

Het realiseren van zelfsturing en het projectmatig (leren) werken is van tevoren onvoldoende doordacht. Aangenomen werd dat het contract voldoende houvast zou bieden. Daarom zijn er van tevoren geen stappen bedacht of interventies opgenomen in het implementatietraject. Niet voor alle teams bood het contract echter voldoende houvast om te beginnen met de uitvoering.

In een volgend traject moet hier extra aandacht voor komen door de teams te ondersteunen bij de nieuwe rolverdeling tussen management en team. Daar hoort bij het maken van heldere afspraken wat er van wie verwacht wordt (planning, taakverdeling), vastlegging ervan in het contract en het evalueren van de afspraken tijdens de tussentijdse en de eindevaluatie.

	Aannames en ideeën vooraf	Interventies tijdens experiment	Beoordeling aannames en interventies	Interventie die achteraf gepleegd had moeten worden
Stap 4 Uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> - Projectmatig en resultaatgericht leren werken. - Plannen gezamenlijke overlegmomenten op vaste tijdstippen voor uitwisseling en afstemming. 		<p>Gerealiseerd via tussentijdse evaluatie.</p> <p>Uitkomst redelijk; alleen volle jaaragenda bemoeilijkte inpassen overleggen.</p>	Ondersteun teams vanaf het begin in het projectmatig leren werken: leren plannen, stellen van subdoelen en het verdelen van taken.
	Zelfsturing vergroten	Rol leiders bespreekbaar gemaakt.	Indien zelfsturing gerealiseerd dan via tussentijdse evaluatie; maar bij sommige teams ook onvoldoende gerealiseerd.	<p>Organiseer de aansturing (van het team); naarmate het team minder zelfsturend is, zal sturing door middel van een kartrekker van buiten het team meer noodzakelijk zijn. Daarom extra aandacht besteden aan de veranderende rol van afdelingsmanager en (tijdelijke) teamleider.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zij dienen in staat te zijn het team te ondersteunen in het leerproces naar zelfsturing; - Zij moeten inhoud en proces scheiden; rol verandert van instructeur naar coach.

Schema 4.7: *Beoordeling van de aannames en interventies bij stap 4.*

Stap 5 Bewaken

Het bewaken van het proces is verlopen zoals beoogd. De tussentijdse evaluaties bleken van grote waarde te zijn. Tussentijdse interventies hebben niet plaatsgevonden. Een les voor de toekomst kan zijn dat de evaluaties wat vaker kunnen worden gehouden. Zeker als het bij teams niet goed loopt of niet op gang komt, is het belangrijk dit snel te signaleren en met de teams naar oplossingen te zoeken zodat er meer tijd over blijft voor de uitvoering en minder stress ontstaat tijdens de rest van het traject.

	Aannames en ideeën vooraf	Interventies tijdens experiment	Beoordeling aannames en interventies	Interventie die achteraf gepleegd had moeten worden
Stap 5 Bewaken	Formele tussenevaluatie met als doel het bewaken van de voortgang, het bijsturen van de inhoudelijke afspraken en het oplossen van eventuele problemen in het proces: <ul style="list-style-type: none"> - Doe dit met alle teamleden en de contractant; - Stel vast wat er al gerealiseerd is van het contract en wat er nog moet gebeuren; - Bespreek ieders individuele bijdrage aan de producten tot dan toe, spreek individuen aan; - Maak een bijgestelde planning en taakverdeling. - Maak een verslag met afsprakenlijst 		Gerealiseerd: opbrengsten van de tussentijdse evaluatie waren stimulerend; 'we zitten op de goede weg', of alarmerend 'we moeten nog heel veel gaan doen'.	Evaluaties kunnen vaker gehouden worden, zeker voor teams die niet goed beginnen is een eerdere signalering van knelpunten nuttig.

Schema 4.8: Beoordeling van aannames en interventies bij stap 5.

Stap 6 Beoordelen en belonen

De beoordeling zoals voorgesteld, liep bij alle teams goed. Een extra toevoeging, door één van de teams bedacht, bestond uit het uitnodigen van een medebeoordelaar van buiten de afdeling. Dit geeft de beoordeling extra gewicht en werd positief ervaren door alle betrokkenen.

	Aannames en ideeën vooraf	Interventies tijdens experiment	Beoordeling aannames en interventies
Stap 6 Beoordelen en belonen	Bereid als contractant de beoordeling goed voor, door: <ul style="list-style-type: none"> - Op tijd aan te kondigen wanneer (datum, tijd, plaats) en op welke wijze de beoordeling plaatsvindt. - Voor de einddatum de gegevens (contract afspraken) verzamelen nodig om de resultaten te kunnen beoordelen. - Organiseer een bijeenkomst met het hele team waarin de contractant zijn/haar oordeel geeft over de teamresultaten en waarin het hele traject wordt geëvalueerd. - Maak bij een positieve beoordeling afspraken over het moment waarop de beloning besteed kan worden. 		Gerealiseerd: een goed voorbereide en van tevoren aangekondigde beoordeling biedt het team nog de mogelijkheid om oplossingen te zoeken mochten de doelen nog niet helemaal behaald zijn.
		Als contractant de beoordeling met iemand van buiten het team uitvoeren: een externe begeleider of iemand van het management van de unit.	Gerealiseerd bij één team; werkte positief op beoordeling en op de waardering voor de teamprestatie.

Schema 4.9: Beoordeling van aannames en interventies bij stap 6.

Stap 7 Afsluiten

De afsluiting, bestaande onder meer uit de eindevaluatie van het traject, is gerealiseerd zoals bedoeld. De beide ROC's hebben er een extra feestelijk tintje aangegeven en er zijn inspanningen gepleegd om de overdracht van de prestaties het hele ROC dan wel de hele afdeling ten goede te laten komen.

	Aannames en ideeën vooraf	Interventies tijdens experiment	Beoordeling aannames en interventies
Stap 7 Afsluiten	Sluit het traject officieel af. - Evalueer het hele traject en trek er lering uit voor volgend jaar, zowel voor individuele leden, het team, de organisatie en/of voor het meerjarenbeleid. - Maak concrete afspraken met het team over het (eventuele) vervolg van de teamprestatie.		Gerealiseerd.
		Een feestelijke afsluiting met alle deelnemende teams, het management(CvB) en eventueel belangstellenden. De teams presenteren hun resultaten voor de hele instelling. Anderen kunnen daarvan leren. Bovendien ervaren teams het als waardering voor de door hen geleverde prestatie.	Gerealiseerd, zie ook eerder genoemde spin-off effecten voor de organisatie.

Schema 4.10: *Beoordeling van aannames en interventies bij stap 7.*

Het implementatietraject, ontwikkeld op basis van de literatuur en de ervaringen van Cinop en IVA, is over de gehele linie genomen ingevoerd en de beoogde opbrengsten zijn gerealiseerd. De stappen van het implementatietraject hebben resultaten opgeleverd voor de individuele leden, de teams en de organisatie.

Samengevat zijn de belangrijkste verbeteringen die aan het implementatietraject toegevoegd kunnen worden de volgende:

1. De introductie van het teambeloningstraject, enthousiasmeren en werven kost veel meer tijd dan gepland, in die fase vinden belangrijke processen plaats, voorlichting, vertrouwen, draagvlak en de communicatie op gang brengen. Dat kost tijd.
2. Meedoen op basis van vrijwilligheid van de teams was een criterium vooraf, echter strategische managementdoelstellingen zoals de ontwikkeling naar zelfsturende teams speelden op de achtergrond mee zonder dat ze expliciet gemaakt werden. Daarover werd geen afspraak tussen beide partijen gemaakt. In de teams waar dit aan de orde was, verliep het proces veel moeizamer.
3. De omslag in werk- en rolverdeling binnen teams en tussen team en management is onvoldoende van tevoren doordacht. Dit punt moet in toekomstige trajecten expliciet aandacht krijgen door middel van duidelijke afspraken (trekker, planning taakverdeling) binnen het team en met eventuele ondersteuning van buiten het team.
4. Door iemand van buiten mede te laten beoordelen krijgt de beoordeling meer gewicht en wordt minder subjectief.

5. De feestelijke afsluitingen en de presentaties naar de organisatie hebben twee doelen gerealiseerd:
 - overdracht naar anderen;
 - meer voldoening bij de teamleden.

4.5 Slotconclusies

Ten aanzien van de verschillende onderdelen van het experiment teambeloning kunnen de volgende slotconclusies getrokken worden.

Resultaatgericht werken en sociale processen

De prestaties zoals in de contracten zijn afgesproken zijn gehaald. Dat heeft op verschillende niveaus positieve effecten opgeleverd. Voor de organisatie gelden de resultaatgerichte effecten en de teamprestaties (de concrete producten en activiteiten), voor de teams de sociale effecten (teambuilding, samenwerken, meer openheid, en dergelijke) en voor de individuele teamleden voldoening en werkplezier. Deze processen kunnen beter verlopen indien met name in de uitvoering verbeteringen in het traject worden aangebracht: de rol van de teamleider en afdelingsmanager verhelderen en van tevoren doorspreken, projectmatige en planmatige aanpak stimuleren, ondersteuning van buiten het team organiseren.

Zelfsturing

Teambeloning leidt niet (automatisch) tot semi-autonome teams. Om teambeloning mogelijk te maken moet al enigszins sprake zijn van dergelijke teams, maar de verdere ontwikkeling van de teams naar zelfsturing wordt wel dankzij teambeloning versterkt. Als zelfsturing één van de managementdoelen is, dient dit ook geëxpliciteerd en gefaciliteerd te worden en vastgelegd in het contract.

Beloning

De beloningscomponent van het experiment heeft volgens de deelnemers niet geleid tot extra prikkels om beter te presteren. Echter uit de observaties tijdens de voorlichting bestaat de indruk dat het vooraf wel als één van de redenen kan worden beschouwd om mee te doen.

Combinatie van componenten binnen het experiment

Het hele experiment is van invloed geweest op het realiseren van de teamprestatie en het functioneren van het team. Daarbinnen heeft het werken met een contract een belangrijke bijdrage geleverd. Echter, de toepassing van alleen de afzonderlijke onderdelen (teambeloning of contractmanagement) zou niet tot dezelfde effecten hebben geleid:

- Zo moeten doelen uitdagend zijn. Het toepassen van alleen de principes van contractmanagement komt hieraan niet tegemoet;

- Beloning heeft bij de start van het traject een wervende invloed gehad (onder meer tijdens de voorlichting) en gaf achteraf een gevoel van waardering;
- Het toepassen van alleen contractmanagement maakt het niet mogelijk om van teams zo maar een extra prestatie te vragen. Door het toekennen van een extra beloning is dit gemakkelijker.

Experiment

Tenslotte kunnen we de effecten van de experimenten ook toewijzen aan het feit dat het experimenten zijn. Het zogeheten Hawthorne-effect (Human problems of industrial civilization, 1933) is een bekend verschijnsel. Met dit effect wordt verwezen naar het feit dat niet de inhoud van het experiment van belang is, maar het feit dat er iets verandert of dat het team in de belangstelling staat omdat ze aan een experiment deelnemen. De gevonden effecten zoals werkplezier en voldoening in het halen van de resultaten kunnen voor een deel te danken zijn aan het feit dat het team zich bijzonder voelde omdat ze meededen aan het experiment. Veel teams vonden het immers erg leuk in het zonnetje te staan en met iets aparts bezig te zijn. De effecten kunnen dan verminderen indien teambeloning onderdeel is van het reguliere beleid, en daarmee iets vanzelfsprekends is geworden.

Door de beperkte opzet van het experiment (vijf teams) en de eerste oefeningen met teambeloning in het onderwijs zijn de conclusies als niet meer dan zeer voorlopig te beschouwen. Desalniettemin is er voor de deelnemende ROC's meer dan voldoende uitgekomen om mee verder te gaan. Inmiddels krijgt teambeloning in de ROC's een vervolg en zijn in het VMBO nieuwe trajecten van start gegaan.

Literatuurlijst

- Deijman, W. (1999),
'Leidinggeven op basis van afspraken'. In: *Leidinggeven & Organiseren*, augustus 1999.
- Hawthorne, E. Mayo, (1933),
The Human Problems of industrial civilization. New York Macmillan.
- Hienen van H.A.A. (1999),
'Geen bommetjes onder het loongebouw'. In: *Meso-magazine* nr. 104.
- Hienen van H.A.A. (2000),
'Functie-, Taak- en Beloningsdifferentiatie'. Studiehuis, Reeks mei 2000, Meso-Consult B.V. Tilburg.
- Hienen van H.A.A. en mevr. dr. M. Vermeulen (2001),
Modern Beloningsmanagement in het onderwijs – teambeloning in balans met individuele beloning, bekroond bij de ontwerpwedstrijd 'Onderwijs in de kennis-samenleving'. Cinop en IVA Tilburg.
- Jong de W.J. (1995),
'Teamleiderschap en coaching – Over het balanceren van adrenaline en warmte en het creëren van betrokkenheid en energie'. Uit *Leidinggeven en organiseren*, 45 1995 3.
- Kluytmans, F. & C. Hancké (1993),
Beloning en beloningssystemen. In Kluytmans, F. & C. Hancké *Leerboek Personeelsmanagement* Open Universiteit.
- Kluytmans, F. & W. Vander Meeren (1999),
'Management van human resources, Stromen, Stimuleren, Structureren'. Open Universiteit, Kluwer.
- Locke, E.A. & G.P. Latham (1984),
'Goalsetting, a motivational technique that works'. Prentice Hall.
- Nijenhof, T. (2001),
Lid CvB van ROC West Brabant, toespraak gehouden tijdens de feestelijke afsluiting van het experiment teambeloning.
- Toenders, L. en H. van Dijck (2000),
Meso focus nr 39, Teams aan de basis. EPN B.V. Houten.

- OCenW (1999),
'Maatwerk voor morgen'.
- Pfeffer, J. (1998),
'Zes gevaarlijke mythen over beloning'. In: *HRM-select nr. 4*, 1998, overgenomen van Harvard Business Review.
- Pritchard (1990),
'Measuring a improving organizational productivity: a practical guide'. Preager, New York.
- Vermeulen (1997),
De school als professionele organisatie. ABC de Lier.
- Vloebergs, D. (1995)
Human Resource Management. ACCO.

Bijlagen

Bijlage 1

MONITOR-INSTRUMENT

Het monitor-instrument kan worden ingezet om het project tussentijds te evalueren en bij te stellen. Met behulp van dit instrument kan het proces, dat wil zeggen de vorderingen van het project en de ervaringen van de teamleden, zichtbaar worden gemaakt.

Het monitor-instrument bestaat uit een individueel in te vullen vragenlijst. Een aantal van de vragen kan vervolgens in een groepsgesprek aan de orde worden gesteld en verder worden uitgediept.

Inhoud

2. Wat is er op dit moment gerealiseerd van de subdoelen zoals vastgelegd in het contract?

Planningsschema

Resultaatsafspraken:	Hoe ver zijn we?	Tevreden?	Wat moeten we nog doen?
1. ... (Bijv. een aangescherpt taak- en functieprofiel voor de docent/mentor)			
2. ...			
3. ...			
4. ...			

Bijlage 2

EVALUATIE-INSTRUMENT

Er is naast het monitor-instrument een evaluatie-instrument ontwikkeld. Dit instrument kan worden ingezet om, in de breedte, vast te stellen in hoeverre de doelen van het hele teambeloningstraject zijn gehaald. De inhoud van de teamprestatie (welke producten en activiteiten zijn gerealiseerd) wordt niet geëvalueerd. Dit is immers bij de beoordeling al aan de orde geweest. Er wordt daarentegen ingegaan op de ervaringen van de teamleden. Belangrijke leerpunten en succesfactoren worden, met het oog op een vervolg in de toekomst, in kaart gebracht. Maar ook wordt vastgesteld wat nu het effect van de beloning of het contract is geweest.

Het evaluatie-instrument bestaat uit een vragenlijst die binnen het hele team kan worden besproken. De evaluatie vindt plaats na de beoordeling en de (feestelijke) afsluiting van het traject.

Vragenlijst evaluatie

1. Wat hebben jullie geleerd?
2. Hoe kijken jullie terug op het hele traject?
3. Wat is het belang van het contract en de beloning geweest?
4. Waren er sceptici? En waren er 'sukkels en zwartrijders'?
5. Wat zijn de kritische succesfactoren geweest?
6. Wat is nodig om de teamprestatie volgend jaar een vervolg te geven?
8. Wat zijn tips voor andere teams en wat zijn tips voor het College van Bestuur?